



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

통합공공조직의 교차인사에 따라  
리더-구성원 교호관계(LMX 질)가  
조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

2013년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

이 정 민

통합공공조직의 교차인사에 따라  
리더-구성원 교호관계(LMX 질)가  
조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

지도교수 이 승 중

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로  
제출함  
2013년 4월

서울대학교 행정대학원  
공기업정책학과  
이 정 민

이정민의 석사학위논문을 인준함  
2013년 6월

위 원 장 이 석 원 (인)

부위원장 김 상 현 (인)

위 원 이 승 중 (인)

## 국문초록

국가경쟁력을 위한 행정개혁의 요구는 공공조직의 개편 및 통폐합이라는 방법으로 모색되어 왔다. 지난 정부에서도 정부부처 및 준정부기관에서 상당한 규모의 통합이 있었으며, 실질적인 조직통합 달성을 위해 조직융합관리(PMI)를 도입해 물리적 통합 이후 문화·인사·조직기능 측면에서 화학적인 융합을 통한 시너지 효과를 창출하고자 하였다. 그러나 행정안전부가 진행한 조직융합관리는 통합조직의 특성을 고려하지 않은 획일적인 적용이며 통합조직의 내·외부적 상황을 고려하지 않은 것으로, 사후관리의 효과를 극대화시키는 데에는 한계가 있다고 하겠다.

본 연구는 통합 공공기관에 시행된 PMI 중 교차인사 프로그램에 초점을 맞추어, 통합 직후 구성원의 역할 및 근무여건이 변화되는 상황에서 교차인사의 획일적 전면 적용은 리더십의 발현을 약화시키고 리더와 구성원 간의 교호관계를 저하시킴으로서 오히려 조직통합을 저해하는 측면이 있다는 점에 주목하였다. 따라서 본 연구는 지난 정부 가장 대규모의 조직통합이 이루어진 한국토지주택공사를 대상으로 교차인사에 따라 리더-구성원 교호관계(LMX 질)가 조직몰입에 미치는 영향을 검증함으로써 해당 기관은 물론 향후 공공조직 개편 및 통합에 있어 성공적인 조직융합 인적관리 개선방향을 제시하고자 하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 통합조직 구성원들의 교차인사 여부에 따라 LMX 질이 유의한 차이가 있는지 검증한 결과, 비교차인사 집단이 교차인사 집단에 비해 정서적 애착, 충성심, 전문적 존경이 높은 것으로 나타났다. 둘째, LMX 질이 조직몰입에 미치는 영향을 알아본 결과, 공헌의욕은 정서적 몰입, 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미치며 전문적 존경은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이러한 하부요인 간 영향관계 가설들을 통해 설계한 연구모형은 구조방정식 모형분석에 의해 적합한 것으로 나타났다. 셋째, LMX질이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 교차인사의 조절효과를 검증한 결과 LMX 질

이 조직몰입에 미치는 정(+)의 관계강도는 비교차인사 집단에서 교차인사 집단에 비해 그 영향력이 큰 것으로 나타났다. 종합적으로 볼 때, 교차인사는 LMX 질을 저하시킴을 확인 할 수 있었고, 또한 LMX 질이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미침을 검증할 수 있었다. 따라서 교차인사로 인해 저하된 LMX 질로 인하여 조직몰입에 부정적인 영향을 미침을 유추할 수 있다. 또한 비교차인사 집단에서 LMX 질이 미치는 조직몰입에 대한 긍정적인 영향력이 더 높은 것으로 나타나, 교차인사배치 된 경우 조직몰입에 미치는 LMX의 긍정적인 영향력이 저하될 것이라고 추론할 수 있다.

본 연구가 가지는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 교차인사를 시행한 집단에 대해 리더와 구성원 간 LMX 질 향상을 위한 조직차원에서의 별도의 노력이 필요하다. 둘째, 통합조직에서 실질적 통합을 달성하고 조직몰입을 제고하기 위해서는 장기적인 관점에서 리더와 구성원 간 LMX 질을 전략적으로 관리할 필요가 있다. 마지막으로 교차인사는 인사융합관리 전략으로 용이하고 효과적인 방법임에는 분명하나, 리더십을 약화시키고 내집단 강화현상을 가져오는 등의 조직통합 저해요인으로 작용할 수 있는 바, 도입 시기 및 도입 방법, 도입 후 관리 등에 있어 면밀한 검토가 필요하다.

주요어 : 공공조직통합, 교차인사, LMX, 조직몰입

학 번 : 2012 - 22795

## 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적 .....	1
제 2 절 연구문제 .....	4
제 3 절 연구의 대상과 범위 .....	4
제 4 절 연구방법 .....	7
 제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 .....	8
제 1 절 리더-구성원 교호관계(LMX) .....	8
1. LMX 이론 .....	8
2. LMX의 질의 분석 및 측정 .....	12
제 2 절 조직몰입 .....	14
1. 조직몰입의 개념과 연구 .....	14
2. 조직몰입의 분석 및 측정 .....	17
 제 3 장 연구의 설계 .....	20
제 1 절 연구모형 및 가설설정 .....	20
1. 연구모형 .....	20
2. 가설설정 .....	21
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구 .....	23
1. 변수의 조작적 정의 .....	23
2. 측정도구 구성 .....	25
제 3 절 자료의 수집 및 분석방법 .....	26
1. 자료수집 .....	26
2. 분석방법 .....	27

제 4 장 가설의 검증 및 연구결과의 분석 .....	28
제 1 절 기초통계량 분석 .....	28
1. 표본의 인구통계적 특성 .....	28
2. 주요 변수별 기초통계량 .....	30
제 2 절 타당성 및 신뢰성 검증 .....	31
1. 타당성 검증 .....	31
2. 신뢰성 검증 .....	35
제 3 절 인구통계적 특성에 따른 주요 변수의 차이검증	38
1. 인구통계적 특성에 따른 LMX 질 차이 .....	38
2. 인구통계적 특성에 따른 조직몰입 차이 .....	46
제 4 절 가설의 검증 및 연구결과의 분석 .....	52
1. 교차인사 여부에 따른 LMX 질의 차이에 대한 가설검증	52
2. LMX 질과 조직몰입에 대한 가설검증 .....	54
3. LMX 질과 조직몰입에 대한 연구모형 검증 .....	61
4. LMX 질과 조직몰입에 대한 교차인사의 조절효과 검증	63
제 5 장 결론 및 시사점 .....	67
제 1 절 분석결과의 요약 .....	67
제 2 절 연구의 시사점 .....	69
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향 .....	71
참고문헌 .....	72
부록 .....	77
Abstract .....	83

## 표 목차

[표 1-1] 통폐합 정부기관 및 공공기관 현황 .....	5
[표 2-1] LMX 하위요인의 정의 .....	13
[표 3-1] 변수의 조작적 정의 .....	25
[표 3-2] 변수의 출처 및 설문문항의 구성 .....	26
[표 4-1] 인구통계적 특성 .....	29
[표 4-2] 주요 변수별 기초통계량 .....	30
[표 4-3] LMX 질 요인분석 결과 .....	33
[표 4-4] 조직몰입 요인분석 결과 .....	34
[표 4-5] LMX 질 신뢰도분석 결과 .....	36
[표 4-6] 조직몰입 신뢰도분석 결과 .....	37
[표 4-7] 인구통계적 특성에 따른 정서적 애착 차이 .....	38
[표 4-8] 인구통계적 특성에 따른 충성심 차이 .....	40
[표 4-9] 인구통계적 특성에 따른 공헌의욕 차이 .....	42
[표 4-10] 인구통계적 특성에 따른 전문적 존경 차이 .....	44
[표 4-11] 인구통계적 특성에 따른 정서적 몰입 차이 .....	46
[표 4-12] 인구통계적 특성에 따른 지속적 몰입 차이 .....	48
[표 4-13] 인구통계적 특성에 따른 규범적 몰입 차이 .....	50
[표 4-14] 교차인사 여부에 따른 LMX 질 차이 .....	52
[표 4-15] 가설 1의 검증 결과 .....	54
[표 4-16] 상관관계 분석 결과 .....	55
[표 4-17] 정서적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과 .....	56
[표 4-18] 지속적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과 .....	58
[표 4-19] 규범적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과 .....	59
[표 4-20] 가설 2~4의 검증 결과 .....	60
[표 4-21] 연구모형의 적합도 .....	62



[표 4-22] 연구모형의 모수 추정치 .....	62
[표 4-23] 조절효과 개별모수 차이검증 적합도 지수 .....	65
[표 4-24] 교차인사의 조절효과 모수 추정치 .....	65
[표 4-25] 추정모수들 간의 Z 검증 통계량 .....	66
[표 4-26] 가설 5의 검증 결과 .....	66

## 그림 목차

[그림 1] LMX 이론의 발전과정 .....	9
[그림 2] 연구모형 .....	20
[그림 3] 연구모형 분석 결과 .....	62
[그림 4] 비교차인사 집단의 연구모형 분석 결과 .....	64
[그림 5] 교차인사 집단의 연구모형 분석 결과 .....	64

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 필요성 및 목적

1980년대 이후, 신공공관리론을 채택하고 있는 주요 국가는 정부조직 개편을 통해 부처 간 정책 및 기능의 조정, 그리고 잉여 인력의 감축과 같은 관리적 측면의 개혁을 강조하고 있다(Hood, 1995; Kamensky, 1996; 조태준, 2012). 지난 이명박 정부도 기존 18부 4처 18청의 정부조직을 15부 2처 18청으로 통·폐합함으로써 작고 효율적인 정부를 구현하고자 하였으며, 융합패러다임에 맞추어 공기업을 비롯한 준정부기관에서도 상당한 규모의 통합이 있었다.

공공조직의 통합은 공공부문 비대화와 방만경영 방지를 통한 경제적 효율성 제고와 정부의 재정 감축을 목적으로 추진되었다. 이를 달성하기 위해서는 궁극적으로 ‘통합 공공조직의 경쟁력 창출’이라는 결과를 담보로 한다고 할 때, 통합 이후 조직융합과정에서의 성공적인 관리의 중요성이 대두된다.

그 동안의 조직간 통합에 관한 연구를 살펴보면, 민간기업의 경우 과거 인수·합병을 실시한 기업을 조사한 결과 50% ~ 60% 정도가 실패한다고 하며(Schweiger & Weber, 1989; Cartwright & Cooper, 1993), 많은 연구들이 실패의 원인을 사후 통합과정에서 찾고 있다. Buono & Bowditch(2003)의 연구에서도 2001년 이후 세계경제의 침체와 인수·합병 실패 사례가 속출하고 있으며, 인수·합병 시에 주로 법적, 재무적 측면에만 치중하여 조직 구조 및 문화를 통합하는 데 실패한 것을 주요 요인으로 제시하고 있다. 즉, 조직간 통합 이후 조직융합과정에서의 인적관리의 중요성이 강조되고 있으며 이에 대한 적극적 관리의 필요성이 제기되고 있다.

지난 이명박 정부 역시 과거 공공기관 개편이후 조직 구성원간의 융합

에 있어 나타나는 문제가 있음을 직시하고, 물리적인 통합 이후 문화융합, 인사융합, 조직기능융합 측면에서 화학적인 융합을 위한 조직융합관리(PMI : post merger integration)를 도입·시행하였다(행정안전부, 2008). 그러나 행정안전부가 진행한 조직융합관리는 통합조직의 특성을 고려하지 않은 획일적인 적용이며 통합조직의 내·외부적 상황을 고려하지 않은 것으로, 사후관리의 효과를 극대화시키는 데에는 한계가 있다고 하겠다.(조태준, 2012).

통합 공공기관의 인사융합의 방법으로 일괄적으로 적용된 것이 교차인사 프로그램이다. 교차인사 프로그램은 기관 간 물리적 통합 이후 출신 기관에 상관없이 보직인사를 시행하는 것으로, 기존의 개별적인 문화가 화학적으로 융합토록 하는 데 목적이 있다. 교차인사는 공공기관 조직통합에 있어 필수적인 관리전략으로 제시되고 있으며, 상대적으로 용이하고 효과적인 방법으로 규모가 아주 작은 공공조직 간 통합을 제외하고는 거의 전 통합조직에 일괄 적용되어 전면적으로 시행되고 있으며 긍정적인 평가를 받고 있다.

그러나 교차인사가 실제로 조직통합을 달성하는데 크게 효과가 있지 않으며 오히려 통합을 저해하는 요인으로 작용할 수 있다는 비판도 있다. 조직통합에 따른 조직정체성 변화, 조직문화 및 경영방식 변화는 조직구성원으로 하여금 직무스트레스 상승, 조직몰입도 저하, 생산성 저하, 공동체 의식의 상실 등의 부정적인 결과를 초래케 한다. 이런 상황 하에서 교차인사의 도입은 추가적인 역할변화 및 근무여건 변화로 인해 조직구성원이 감정적 진통(emotional labor)을 경험하게 하고, 직무통합 이전 조직 출신 구성원들 간의 집단적 갈등에 대한 재인식을 가져와 내집단 강화현상을 가져오는 원인을 제공하여 오히려 조직통합을 저해할 수 있다(장재호, 2005). 즉, 교차인사가 공공조직 통합의 궁극적인 목표인 경쟁력 창출에 직접적인 장애요인으로 작용할 수도 있다는 것이다.

구체적으로 교차인사는 리더-구성원 교호관계의 질을 저하시키고, 리더-구성원 교호관계가 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향을 감소시켜 통

합성과에 부정적인 요인으로 작용할 수 있음을 유추할 수 있다. Graen & Uhi-Bien(1995)은 높은 수준의 리더-구성원 교호관계는 낮은 이직률, 긍정적인 업적평가, 높은 승진빈도, 조직 헌신성 제고, 직무태도 향상, 리더로부터의 관심과 배려, 높은 참여도, 경력 상승 등의 긍정적인 효과를 가져 온다는 것을 발견하였다. 즉, 리더-구성원 교호관계는 조직에 있어 매우 중요하며, 나아가 다른 조직문화나 환경을 가졌던 두 조직이 통합이 된 상황에서는 그 역할이 막중하다고 하겠다. 즉, 리더가 조직원과 공식적 관계 이외에도 비공식적인 관계를 통해 구성원에게 중요 과업들을 할당하고 다양한 정보와 피드백을 제공하는 등의 지원활동을 통해 구성원의 업무수행 능력을 높이고 업무만족도를 제고시킨다는 점을 고려할 때, 교차인사배치 된 경우 구성원들의 리더와 교호관계에 대한 의존도가 낮아지고 그 영향력은 저하될 것이라는 것 역시 추론할 수 있다.

국가경쟁력을 위한 행정개혁의 요구는 공공조직의 개편 및 통폐합이라는 방법으로 모색되어 왔으며 향후 더욱 광범위하고 강도 높게 시행될 것을 예상할 수 있다. 공공조직의 개편 및 통폐합은 막대한 자원소요를 수반하며 실패 시 국민경제에 미치는 파장이 막대하다. 공공조직의 개편 및 통폐합의 성공이 조직융합과정에서의 성공적 인적관리를 담보함에도 불구하고 이제까지 이에 대한 실제 결과와 부작용에 대한 실증적인 분석과 검증이 제대로 이루어지지 않은 채, 획일적인 조직융합관리 전략이 적용되고 있다. 이에 본 연구에서는 통합공공조직의 공공조직 통합에 따른 교차인사 여부 및 리더-구성원 교호관계를 통한 리더십 발현에 따라 조직의 인사융합 및 통합의 효과가 긍정적 혹은 부정적 강화를 유발시킬 수 있음에도 불구하고 현재의 통합공공조직 인사융합관리에서 이의 중요성이 간과되고 있다는 점에 주목하고 연구의 필요성을 제기하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 통합 공공조직을 대상으로 교차인사에 따라 리더-구성원 교호관계가 조직몰입에 미치는 영향을 경험적 연구를 통해 확인하고자 한다.

## 제 2 절 연구문제

본 연구는 통합 공공조직의 조직몰입에 미치는 영향요인에 관한 연구로서, 조직융합관리 전략인 교차인사와 리더-구성원 교호관계에 대한 실증적 고찰을 통해 궁극적으로 성공적인 조직융합 인적관리 방안을 모색하는 것을 목적으로 한다. 이상에서 제시한 연구의 필요성 및 목적에 따라 본 연구에서 밝히고자 하는 구체적인 문제는 다음과 같다.

첫째, 통합조직 구성원들의 교차인사 여부에 따라 구성원들의 리더-구성원 교호관계에는 차이가 있는가?

둘째, 통합조직 구성원들의 리더-구성원 교호관계는 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가?

마지막으로, 통합조직 구성원들의 교차인사 여부에 따라 리더-구성원 교호관계가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 조절효과 차이가 있는가?

## 제 3 절 연구의 대상과 범위

본 연구는 공공기관 조직통합 후 교차인사에 따라 리더-구성원 교호관계가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구이다. 실증적인 분석을 위해 본 연구는 한국토지주택공사를 연구대상으로 선정하였다. 한국토지주택공사를 연구대상으로 선택한 이유는 다음과 같다.

첫째, 공공기관 통합에 대한 기존의 국내 연구는 대부분 정부부처간 통합에 대한 연구에 머물러 있을 뿐(안경섭, 2009; 안경섭·김나영·임채홍, 2009; 오재록, 2009; 장지원, 2006; 조태준·황혜신·최성락, 2011) 공기업을 비롯한 준정부조직 간 통합에 대한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 통합 공기업 중 현 정부의 대표적인 통합사례인 한국토지주택공사의 사례를 연구하고자 한다. 한국토지주택공사는 또한 지난 정부에서 통합된 정부조직 및 공공기관 중 사업규모나 인력규모 면에서 가장

대규모로 통합된 기관으로 대표성을 지닌다 할 수 있겠다.

<표 1-1> 통폐합 정부기관 및 공공기관 현황

구분	통합기관명	통합 시기	통합 전 기관명	통합 인원 (명)
정부 기관	국토해양부	'08. 4	건설교통부, 해양수산부, 행정자치부	5,795
	행정안전부	'08. 4	행정자치부, 중앙인사위원회, 정보통신부, 비상기획위원회	2,856
	지식경제부	'08. 4	산업자원부, 정보통신부, 재정경제부, 과학기술부	1,294
	기획재정부	'08. 3	재정경제부, 기획예산처, 국무조정실, 과학기술부	985
	보건복지가족부	'08. 3	보건복지부, 청소년위원회, 여성가족부, 기획예산처	864
	교육과학기술부	'08. 3	교육인적자원부, 과학기술부, 산업자원부	821
	문화체육관광부	'08. 3	문화관광부, 국정홍보처, 정보통신부	621
	농림수산식품부	'08. 3	농림부, 해양수산부	679
	국민권익위원회	'08. 4	국가청렴위원회, 고충처리위원회, 법제처(행정심판)	466
	방송통신위원회	'08. 8	정보통신부, 방송위원회	455
	국무총리실	'08. 3	국무조정실, 재정경제부, 행정자치부, 총리비서실	408
	금융위원회	'08. 4	재정경제부, 금융감독위원회	229
준정부 기관	한국토지주택공사	'09.10	대한주택공사, 한국토지공사	7,367
	근로복지공단	'10. 4	근로복지공단, 한국산재의료원	5,080
	한국환경공단	'10. 1	한국환경자원공사, 환경관리공단	2,187
	코레일네트웍스	'09. 1	코레일개발, 코레일네트웍스	1,361
	한국정보화진흥원	'09. 5	한국정보사회진흥원, 한국정보문화진흥원	324
	한국연구재단	'09. 6	국제과학기술협력재단, 한국과학재단, 한국학술진흥재단	319
	정보통신산업진흥원	'09. 8	소프트웨어진흥원, 전자거래진흥원, 정보통신연구진흥원	302
	한국인터넷진흥원	'09. 7	정보통신국제협력진흥원, 인터넷진흥원, 정보보호진흥원	279
	산업기술진흥원	'09. 5	기술거래소, 부품소재산업진흥원, 산업기술재단, 산업기술평가원, 정보통신연구진흥원, 디자인진흥원, 생산기술연구원	245
	산업기술평가관리원			220
	한국콘텐츠진흥원	'09. 5	문화콘텐츠진흥원, 방송영상산업진흥원, 게임산업진흥원	220
	한국청소년활동진흥원	'10. 8	한국청소년수련원, 한국청소년진흥센터	188
	한국환경산업기술원	'09. 4	친환경상품진흥원, 한국환경기술진흥원	142
	한국저작권위원회	'09. 7	저작권위원회, 컴퓨터프로그램보호위원회	95
	에너지기술평가원	'09. 5	에너지자원기술개발사업, 에너지관리공단, 한국생산기술연구원	78
	코레일테크	'09. 1	코레일트랙, 코레일엔지니어링, 코레일전기	64

\* 자료 : 행정안전부(2008), 기획재정부(2010) 재구성

둘째, 토지주택공사의 경우 통합직후 전 조직·사업부문에 걸쳐 의무적으로 수직적·수평적 교차인사를 단행하였는데, 통합 이전 주택공사와 토지공사 양 기관 조직원들 간 갈등이 극심했던 바 교차인사와 교차조직 내에서의 리더-구성원 교호관계의 중요성이 더욱 중대한 요소로 작용할 것으로 예측되기 때문이다. 통합 토지주택공사 출범 전 양 기관은 80년대부터 정책사업을 나누어 수행하면서 늘 경쟁관계에 있었으며, 기능중복과 기관 간 경쟁으로 인한 업무영역 확장 및 조직확대, 중복투자로 인한 낭비와 비효율문제를 이유로 1993년부터 통합논의와 시도가 지속된 이후 경쟁을 심화시켜 왔다. 따라서 교차인사라는 물리적 통합의 테두리 내에서 출신별 갈등을 극복하고 화학적인 통합을 이끌어내기 위한 각 하부조직 내 구성원 단위의 조직융합 행태 및 과정은 더욱 중요한 역할을 수행한다고 할 수 있다.

셋째, 토지주택공사의 통합은 국토·주택의 효율성 향상과 종합적 지역개발 지원, 개발이익의 주거복지 재투자를 통한 공익수행이라는 막대한 책임을 짊어진 거대 공공조직의 탄생을 의미한다. 통합 토지주택공사의 경쟁력확보, 통합의 성패가 국가경쟁력 측면에서 주목받고 있다. 따라서 본 연구에서의 유의미한 분석결과를 직접적으로 적용하고 실행하는 것이 해당 공기업 뿐 아니라 국가적 이익 차원에서 큰 의미가 있을 것으로 판단된다.

본 연구의 실증적 분석은 한국토지주택공사에 재직 중인 직원을 대상으로 임의표본추출을 통한 설문조사 방식으로 실시하였다. 본 연구의 체계는 총 5장으로 구성하였으며 각 장의 연구범위와 내용은 다음과 같다.

제1장은 서론으로서 연구의 필요성 및 목적, 연구문제, 연구의 대상과 범위, 연구 방법을 기술하였다.

제2장은 본 연구에서 다루는 제반 개념에 대한 이론적 배경을 검토하고 관련된 선행연구를 분석하였다.

제3장은 연구설계를 제시하였는데, 세부적으로는 연구모형 및 가설, 변수의 조작적 정의 및 측정도구, 자료의 수집 및 분석방법을 기술하였다.

제4장은 분석 결과로 가설을 검증하고, 검증 결과에 대한 분석을 제시하였다.

마지막으로 제5장은 연구결과를 요약하고 연구의 시사점과 한계를 제시하였다.

## 제 4 절 연구 방법

본 연구는 연구주제와 관련된 문헌 및 각종 자료를 활용하는 문헌적 연구와 한국토지주택공사 조직구성원을 대상으로 한 실증적 연구를 병행하였다. 우선 문헌적 연구를 통해 기존의 이론과 선행연구를 검토하고, 실증연구는 한국토지주택공사에 근무하는 직원을 대상으로 설문조사를 실시한 후 Statistics 18.0과 AMOS 7.0 프로그램을 활용하여 통계분석을 시행하였다. 우선 변수의 타당도 및 신뢰도를 분석한 후 T-test, 상관관계분석 및 회귀분석, 구조방정식 분석을 통해 가설을 검증하였다.



## 제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

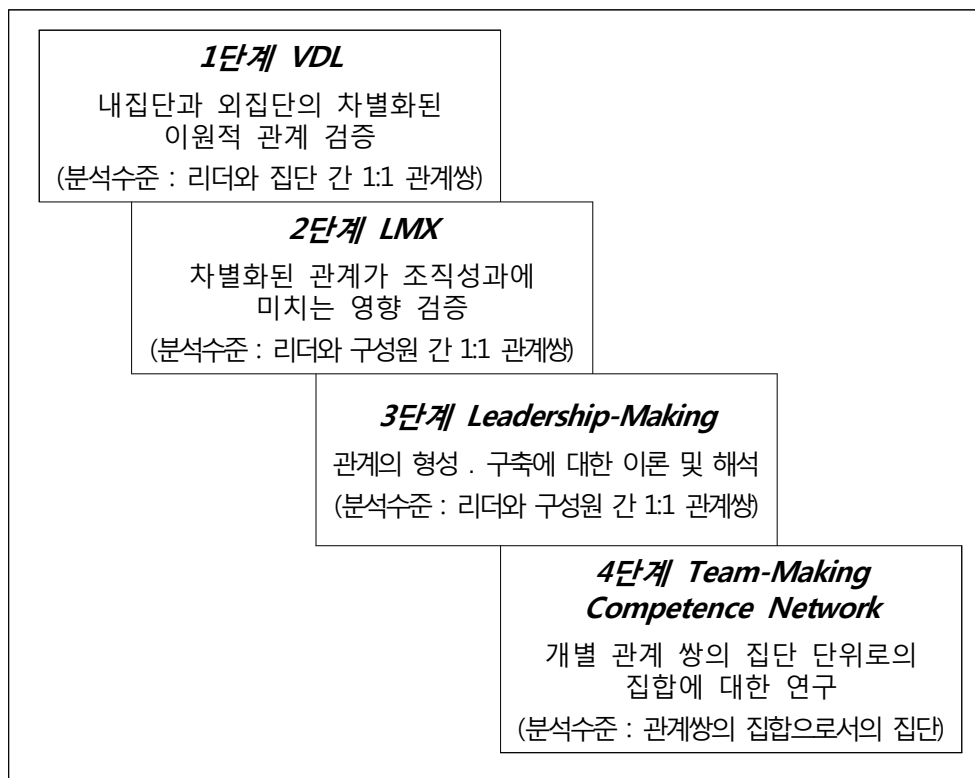
### 제 1 절 리더-구성원 교호관계

#### 1. LMX 이론

리더십은 조직의 목표를 추구하는 과업행동을 유인하거나 조직문화에 영향력을 행사하는 과정(Stogdill, 1974; Yukl, 2002; 조태준, 2012)으로, 조직의 리더가 구성원에게 조직의 상황을 인식시키고 동기를 부여하며 조직의 목표를 달성할 수 있도록 성과를 제고시키기 위해 영향력을 행사하는 과정이라 할 수 있다. 전통적인 리더십 연구에서는 리더십을 집단 수준에서 일어나는 현상으로 가정해 왔으며 이를 흔히 평균적 리더십 스타일 유형(Average Leadership Style : ALS)이라고 한다(Dansereau et al. 1973). ALS는 리더가 특정 유형의 리더십을 모든 구성원에게 유사하게 행사하고, 조직 내 모든 구성원들은 이러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 가정을 기반으로 한다. LMX(Leader-Member Exchange)의 연구는 이러한 ALS가 리더와 구성원간의 각기 상이한 관계특성을 가진다는 점을 고려하지 않는다는 점에서 현실과 괴리가 있다는 비판에서 시작되었다. 즉 리더십은 본질적으로 리더와 구성원 간 개별 관계를 내포하는 사회적 관계로, 집단 내 조직구성원의 수 만큼에 해당하는 리더-구성원 간 관계의 연결 쌍(dyadic relationship)이 존재하며, 이들은 각기 상이한 관계를 형성한다는 것이다. 사회적 교환이론(Social Exchange Theory)에 입각한 LMX 이론은 리더와 구성원의 교호관계는 상호 신뢰를 바탕으로 구성되어 있으며, 구성원은 리더에게 충성, 헌신 등의 사회적 교환을 하고 이에 대해 리더는 격려, 심리적 지원 등의 사회적 교환을 하게 됨(Graen & Uhl-Bien, 1995)을 제시한다. 선행연구들에서 리더와 구성원간의 교호관계의 질은 구성원의 다양한 태도변수와 성과변수에

영향을 미치고 있음이 나타나고 있다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 본 연구는 통합공공조직에서 수직적 교차인사 조합에 따른 상이한 리더십 발현을 고찰하는 것에 주안점을 두고 있는 바, 이러한 LMX 이론을 중심으로 연구를 진행하고자 한다.

ALS의 비현실적 모순에 대한 대안적 접근은 리더와 구성원 간의 개별적 관계의 차별성에 주안점을 둔 수직쌍 연계이론(Vertical Dyad Linkage : VDL)에 기초하여 리더-구성원 교호관계의 질을 보다 깊게 다루는 LMX 이론으로 발전했다. Graen & Uhl-Bien(1995)는 LMX 이론에 대한 연구의 발전과정을 4단계로 분류하여 <그림 1>과 같이 제시하고 있다.



\* 출처 : Graen & Uhl-Bien(1995)

<그림 1> LMX 이론의 발전과정

### (1) 1단계 VDL : 리더-구성원 간의 차별적 관계 검증

VDL 이론은 집단 내 리더와 구성원의 관계가 각기 질적으로 다르며 상이한 관계를 형성하는 것을 강조한다. 즉, 동일한 조직에 소속된 구성원이라 하더라도 어떤 구성원들은 리더와의 관계에 대해 상호신뢰, 존경, 의무가 높은 수준이라고 지각하는 반면 또 다른 구성원들은 관계의 질이 낮다고 지각한다. VDL 이론은 구성원들을 공헌도가 높거나, 능력이 높거나, 리더와 구성원 간의 동질성이 있는 내집단(in-group)과 그 나머지의 외집단(out-group)으로 구분하여 집단내의 차별성을 보여주는 데에 그 초점을 맞추고 있다. 즉, 내집단 구성원들은 리더와 관계의 질이 높으므로 리더에게 협력적이고 리더는 내집단 구성원들에게는 후원적, 위임적 행동을 하거나 도전적이고 흥미로운 과제를 부여할 뿐만 아니라 보상에 있어서도 혜택을 주는 반면, 외집단 구성원들에게는 직무상 명시된 관리자로서의 역할인 지시, 관리, 감독 등의 역할을 수행할 뿐 일상적이고 공식적인 최소한의 관심과 배려를 보인다. VDL 연구에서는 이와 같은 차별적인 관계의 질이 구성원에 대한 큰 영향력에 있어서 큰 차이가 있다는 것을 다양한 연구를 통해 밝혔다.

### (2) 2단계 LMX : 관계와 그에 따른 결과에 대한 연구

VDL 이론은 Graen에 의해 LMX 이론으로 발전하였으며, 이후 LMX에 대한 연구들은 리더와 구성원 간 커뮤니케이션의 빈도, 가치관의 적합성, 구성원의 특성, 직무만족, 성과, 몰입 등과 같은 변수를 통해 리더와 구성원 간의 관계 및 영향력에 대해 연구했다. 높은 수준의 LMX 관계의 경우 낮은 수준의 LMX 관계에 비해 높은 수준의 상호간 신뢰, 존경, 호감, 교류, 지지 등이 나타난다. 리더와 높은 수준의 LMX 관계를 가진 구성원들은 리더로부터 지지를 받아 조직에 대한 강한 헌신을 가지며 낮은 이직률, 스트레스 등을 보인다. 또한 리더는 구성원과 공식적 관계 이외에도 비공식적인 관계를 통해 구성원에게 중요 과업들을 할당하

고 다양한 정보와 피드백을 제공하는 등의 지원활동을 통해 구성원의 업무수행 능력을 높이고 업무만족도를 제고시킨다. 반면 낮은 수준의 LMX 관계를 가진 구성원은 리더와 공식적인 관계만 유지되므로 부가적인 정보나 피드백을 받지 못하고 규정된 역할 이외의 조직에 대한 기여도가 낮다. 다수의 선행연구 결과에서 LMX의 질이 높을수록 직무만족과 조직성과가 더 높은 것으로 나타났으며, 높은 질의 LMX는 리더, 구성원, 업무부서, 조직 등에 긍정적인 결과를 가져오는 것으로 나타났다. Liden & Graen(1980)은 LMX 질이 구성원의 직무만족, 성과, 직무책임감에 유의한 정의 영향을 미치는 것을 제시하였으며, Dienesch & Liden(1986)은 LMX 질이 상호 신뢰 및 지원, 공식적·비공식적 보상과 정의 관계에 있음을 밝혔다. Nystrom(1990)과 Kinicki & Vecchio(1994)의 연구결과는 LMX 질이 조직몰입과 긍정적인 영향을 끼침을 보여준다. 또한 Graen et al.(1982)의 연구에서도 높은 LMX 수준을 지닌 구성원들이 높은 수준의 직무만족과 생산성을 보이는 것으로 나타나고 있다.

### (3) 3단계 Leadership Making : 파트너십 관계 구축 과정 연구

LMX 연구결과를 바탕으로 하여 이후 다수의 연구들은 리더와 구성원 간 관계의 발전을 통해 효과적인 리더십을 창출할 수 있는지에 대해 연구가 이루어졌다. 이러한 접근방식은 리더와 구성원 간의 차별적 관계에 대한 고찰이 아니라 어떻게 리더가 다수의 개개의 구성원과의 파트너십을 구축할 수 있는가에 초점을 맞추고 있다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 리더십 형성 모델(Leadership Making Model)은 리더와 구성원간의 관계의 시간경과에 따른 관계구축, 상호작용의 결과, 영향력의 증가 및 발전을 고찰함으로써 리더가 모든 구성원들과 높은 수준의 LMX 관계를 유지할 수 있는지를 연구하였다.

#### (4) 4단계 Team-Making Competence Network

: 개별 파트너십 관계의 집단·네트워크 레벨로의 확장

이전까지의 LMX 연구들은 개별 작업집단 내의 개별 관계에 초점을 두었으나 다수 집단의 다수 구성원과 상호관계를 맺는 복합적 조직에서는 리더십의 본질에 접근하기 힘들다. TCN(Team-Making Competence Network) 단계에서는 리더와 구성원의 개별 관계들이 어떻게 확장하여 네트워크 집합의 보다 큰 시스템으로 결합되는지에 대한 연구가 이루어졌다. 이러한 관점에서 리더와 구성원, 동료, 소속이 다른 조직원, 업무와 관련된 제3자와의 관계와 조직 생산성, 조직 효율성과 같은 조직수준의 성과들에 대한 연구가 이루어지고 있으며 더욱 활발한 연구가 요구되고 있다(Graen & Uhl-Bien, 1995).

본 연구는 2단계 LMX 이론을 중심으로 통합공공조직에서 수직적 교환인사 상황에서 리더와 구성원 간 LMX의 질이 조직성과에 미치는 영향에 대해 연구를 진행하고자 한다.

## 2. LMX 질의 분석 및 측정

LMX의 분석방법은 각 연구의 목적에 적합하게 여러 선행 연구자들에 의해 개발되어 왔다. 일반적으로 LMX 질은 상호신뢰, 애정, 지지 그리고 충성심 등을 포함되는 것으로 가정되며 리더와 구성원의 협상허용범위(negotiation latitude)라는 개념이 활용되어 왔다. 협상허용범위는 구성원이 직무를 수행하는데 있어서 영향력을 행사할 수 있는 권한을 리더가 구성원에게 허용하는 정도로 업무수행에 있어 리더의 지지 및 지원 있을 것이라는 구성원의 지각과 관련되어 있다. 협상허용범위는 리더와 구성원의 상호신뢰, 협조, 지지를 설명하며, 관계 형성과정에서 상호 의존도를 측정하는 변수로 활용되었다. 선행연구에 따르면 협상허용범위가 높은 경우 구성원은 리더와의 의사소통이 원활하며 리더로부터 높은 신뢰

와 권한을 부여받고 있는 것으로 나타났다(Liden & Graen, 1980). 또한 높은 수준의 협상허용범위는 높은 수준의 신뢰, 상호지원, 공식적·비공식적 보상과 관련이 있으며(Dienesch & Liden, 1986) 높은 수준의 조직몰입을 보이는 것으로 나타났다(Kinicki & Vecchio, 1994).

리더와 구성원 간 LMX 질의 측정에 있어 Liden et al.(1993)은 LMX 7 Items 설문을 설계하였다. 이 설문은 구성원이 리더를 평가하고 리더가 자신을 평가하는 각 7개 설문으로 구성되어 있으며 리더가 자신을 평가하는 7개 설문으로 구성되어 있으며 리더와 구성원 간 신뢰, 신뢰를 기반으로 한 리더의 희생, 업무능력에 대한 상호 존중 등의 차원에서 LMX 질을 측정하였다. Liden & Maslyn(1998)은 협상허용범위를 확장하여 여러 하위요인의 종합으로 보고 있으며, LMX의 다차원성을 제시하면서 <표 2-1>과 같이 리더와의 정서적 애착, 리더의 보호에 대한 충성심, 리더와 조직을 위해 추가적인 노력을 기울이려는 공헌의욕, 리더의 직무지식과 능력에 대한 전문적 존경의 4가지 요인을 통해 LMX 질을 측정하였다.

<표 2-1>LMX 하위요인의 정의

요 인	정의
정서적 애착 (Affect)	리더와 구성원 상호간에 직무 혹은 직업적인 가치보다는 서로간의 인간적인 매력에 의해 갖게 되는 상호간의 애정. 우정과 같은 개인적 수준에서의 관계로 발현될 수 있음.
충성심 (Loyalty)	리더와 구성원 상호간에 있어 서로의 개인적 성격과 목표에 대한 공개적인 지원의 표현. 상황의 변화 속에서도 지속되는 개인적인 신뢰를 포함.
공헌의욕 (Contribution)	명시적·비명시적 공동의 목표를 달성하기 위해 리더와 구성원이 서로 노력하는 업무활동의 수준에 대한 지각. 이에 대한 평가에 따라 구성원은 직무기술서나 책임의 정도를 넘어서 계약사항을 넘어서는 일까지 하려하고, 리더는 구성원에게 기회와 자원을 제공하는 정도가 결정됨.
전문적 존경 (Professional Respect)	업무수행 능력과 조직 안팎에서의 쌓은 평판의 정도에 대한 리더와 구성원 상호간 지각. 경력, 조직 내·외부 사람들에 의한 평가, 과거의 성패 등의 과거자료에 의해 만나거나 같이 일하지 않고도 형성됨

\* 출처 : Liden & Maslyn(1998)

본 연구에서는 LMX 질을 측정하기 위해 LMX의 하위차원으로 정서적인 애착, 충성심, 공헌의욕, 전문적 존경으로 분류한 Liden & Maslyn(1998)의 측정 설문을 사용하고자 한다.

## 제 2 절 조직몰입

### 1. 조직몰입의 개념과 연구

조직몰입(Organizational Commitment)의 개념은 사회학, 산업심리학, 행동과학 등의 관점에서 직무만족과 함께 조직문제와 관련하여 조직구성원 개인과 조직간 상호작용을 분석하는 지표로 폭 넓게 연구되어왔다. 선행연구에 따르면 조직몰입은 직무만족 보다 이직예측에 있어 더욱 효과적인 지표이며(Porter et al. 1974; Koch & Steer, 1976) 비교적 장기적이고 안정적이어서 조직구성원의 태도와 행동사이의 관계를 잘 나타내는 지표로(Angel & Perry, 1981) 조직이론에서 중요한 비중을 차지하고 있다. 또한 조직몰입과 조직구성원의 조직에 대한 기여도가 높은 상관성을 지닌다는 것이 입증되면서 리더십의 유효성 측정 지표로 많이 활용되고 있다.

조직몰입은 활용분야별 연구관점에 따라 그 개념이 다양한데 기존 연구자들이 내린 주요 정의를 정리하면 다음과 같다. Becker(1960)는 투자이론에 근거를 두고 조직몰입을 구성원이 조직에 근속하는 동안 발생하는 투자요소와 보상의 관계에 의해 구속되는 상태로 규정했다. 즉 구성원이 기존에 투자한 자신의 노력, 시간, 비용 때문에 지속적으로 조직에 남으려는 성향이라고 설명하였다. Buchanan(1974)은 조직몰입을 구성원 개인과 조직의 심리적 결속의 형태로 보고, 조직의 목표나 가치관에 대한 동일시, 조직 및 업무에 대한 심리적 애착심을 강조하며 보다 장기적인 발전을 추구하는 발전적인 현상이라고 하였다. Porter et al.(1974)은

조직몰입을 구성원 개인이 조직에 대하여 가지는 동일시와 관여도의 상대적 강도로, 조직의 목표나 가치에 대한 수용과 강한 신념, 조직을 위해 열심히 일하겠다는 의지, 조직에 머물고자 하는 확실한 의도의 세 가지 개념으로 구성된 개념이라 정의하였다. 이상과 같은 조직몰입에 대한 정의를 살펴보면, 조직몰입은 조직의 목표와 가치를 수용하고 이를 달성하기 위해 노력·헌신하며, 조직에 애착과 일체감을 가지고 계속 남고자 하는 개인의 심리이자 태도 및 행동이라 할 수 있겠다.

조직몰입에 관한 대부분의 연구들은 조직몰입의 선행변수와 결과변수, 특히 선행에 대한 연구를 가장 많이 시도해오고 있으며(허만용, 1999), 개념의 조작화와 연계되어 다양한 관점에서 연구가 이루어지고 있다. 조직몰입에 영향을 미치는 변수들에 관하여 대표적으로 Steers(1977)는 교환이론을 토대로 개인특성, 직무특성, 작업경험 등을 제시하였고, Stevens et al.(1978)은 교환이론의 연구방법에 심리학적 연구를 더하여 조직몰입의 원인변수를 개인특성, 역할관련, 조직구조의 세 가지로 구분하였는데, Steers의 연구에서 직무특성을 역할관련요인으로 포함시키고 작업경험 대신 조직구조를 원인변수로 사용하였다. Mowday et al.(1982)은 Steers와 Stevens 등의 두 선행연구를 종합하여 개인특성, 역할관련 특성, 작업경험, 조직구조 요인 등이 조직몰입에 영향을 미친다고 제시하였다.

#### (1) 개인특성(Personal Characteristics)

조직몰입의 선행변수로 개인특성에 관한 연구는 연령, 성별, 근속기간, 교육수준 등이 제시되어 다양하게 시도되어 왔으나 경험연구결과들에서 일관성을 찾기는 힘들다. 대체로 근속기간, 직위, 보수 등 조직에 대한 개인적 투자변수의 경우 기득권 및 보상측면에서 조직몰입에 높은 정적인 영향력이 가지고 있음이 입증되었으나(Stevens et al., 1978), 나머지 인구통계적 변수를 포함한 연구들의 경우 대부분 그 영향력이나 관련정도가 미미하거나 상반된 상관관계를 보여주고 있어 중요하게 고려되지 않고 있는 실정이다.



## (2) 역할관련 특성(Role-related Characteristics)

역할 특성에서는 역할갈등, 역할모호성 등이 조직몰입과 연구에 활용되었다. 역할갈등이란 직무요구나 직무자체가 구성원의 개인적 가치 및 기준요건과 불일치하는 등 상반되는 역할기대가 동시에 존재할 경우 나타나는 현상을 말하며, 역할모호성이란 조직에서 구성원에게 요구되는 기대나 역할수행에 필요한 정보가 충분히 제공되지 않아서 나타나는 불확실성을 말한다(Katz & Kahn, 1978). 역할갈등과 역할모호성은 구성원의 책임감을 저하시키게 되며 구성원의 역할과 목표달성간의 관계를 저하시키기 때문에 조직몰입과 부정적인 관계인 관계에 있다는 것이 일반적인 견해이다(Koberg & Chusmir, 1989; 허만용, 1999).

## (3) 조직특성(Organizational Characteristics)

조직특성으로는 우선 조직구조와 관련하여 조직의 규모, 권한의 집중도, 공식화 등이 제시되었으며 일반적으로 조직이 공식화 될수록 구성원 개인의 소외감이 감소하기 때문에 조직몰입 수준이 높으며 조직이 분권화될수록 개인의 의사결정 참여가능성이 높아져 동기를 부여하게 되어 조직몰입 수준이 높아진다는 연구결과가 나타났다(Michaels et al. 1998, DeCottiis & Summers, 1987; 천승현, 2006).

조직과정과 관련하여서는 리더십, 의사교환, 의사결정 등이 포함되며 일반적으로 구성원이 참여를 지향하는 의사결정과 가치 있는 정보를 의사교환 하는 과정 등이 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Knoop, 1995; 허만용, 1999).

## (4) 작업경험(Work Experiences)

작업경험은 구성원 개인이 조직에서 근무하는 동안 일어나는 개인적 느낌으로, 조직에 대한 심리적 애착을 형성하는 데 있어 중요한 영향을 미치는 사회화 동력으로 볼 수 있을 정도로 조직몰입의 선행변수로 중요시되는 요인이다(천승현, 2006). Meyer & Allen(1991)은 구성원이 조직 내에서 느끼는 안락감과 역량발휘에 따른 권능감이 조직몰입과 긍정적인

상관관계가 있음을 밝혔으며, Buchanan(1974)은 작업경험과 관련하여 조직에 대한 높은 신뢰, 동료와의 긍정적 관계, 동료집단의 조직에 대한 긍정적 인식, 높은 개인적 기대 충족도 및 중요성 인지도가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미침을 밝혔다.

이러한 선행연구들을 토대로 교차인사 및 리더-구성원 교호관계가 여러 가지 차원에서 조직몰입에 실질적으로 영향을 미치는 요인이라 판단할 수 있으며, 세부특성에 따라 조직몰입에 미치는 영향력에 차이를 보일 것이라 예상된다.

## 2. 조직몰입의 분석 및 측정

조직몰입의 구성요인 역시 조직몰입에 대한 정의와 마찬가지로 연구자들의 관점에 따라 다양하게 분석되었으며, 주요 유형분류는 다음과 같다.

Etzioni(1961)는 조직의 요구에 대한 구성원의 수용형태의 분석을 통해 조직몰입을 도덕적 몰입(moral involvement), 타산적 몰입(calculative involvement), 소외적 몰입(alienate involvement)의 세 가지 형태로 분류하였다. 도덕적 몰입은 도덕적이며 규범적인 동기에 의해 구성원이 자발적으로 조직에 참여하게 되는 것으로 조직몰입의 강도가 가장 높다. 산술적 몰입은 구성원과 조직 간의 교환관계에 의해 형성되는 유형이다. 소외적 몰입은 구성원이 조직으로부터 강압을 받거나 행위에 제약을 받는 상황에서 발생하는 관계로 조직에 대한 부정적 지향을 반영한다.

Kanter(1968)는 조직에 대한 헌신의 개념으로 조직몰입에 접근하였으며 다음의 세 가지 차원으로 조직에 대한 헌신을 유형화하였다. 근속몰입(continuance commitment)은 조직에 계속 남아 있으면서 조직의 생사를 위해 헌신하는 것이며, 응집몰입(cohesion commitment)은 조직 내의 사회적 관계에 대한 애착이다. 마지막으로 통제몰입(control commitment)은 구성원과 조직의 목표 및 가치가 부합되는 경우 형성되는 평가지향적 헌신을 의미한다.

Angel & Perry(1981)는 조직몰입을 가치몰입(value commitment)과 근속몰입(commitment to stay)으로 구분하고 있다. 가치몰입이란 조직에 대해 자부심을 느끼며 조직의 목표와 가치관을 수용하고 조직의 생사를 위해 헌신하려는 의사를 가진 경우를 의미하며, 근속몰입은 동기측면은 다루지 않고 단순히 조직에 남아 있으려는 의사를 의미한다.

한편 Allen & Meyer(1990)는 이전까지의 조직몰입에 대한 태도적 접근과 행동적 접근의 이원분류법을 넘어 다차원적 접근을 제시 하였으며, 조직몰입의 유형을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 분류하였다.

본 연구에서는 조직몰입을 측정하기 위해 Allen & Meyer(1990)가 제시한 3요인 모형을 사용하고자 한다.

#### (1) 정서적 몰입(Affective Commitment)

정서적 몰입은 가장 널리 논의되고 중시되어 온 조직몰입의 한 측면으로, 구성원이 조직에 대해 느끼는 심리적 애착심 및 일체감의 정도로 조직목표에 대한 적극적 참여의식을 반영한다. 정서적 몰입은 도구적 가치를 떠나 조직자체의 목적과 가치에 대한 순수한 정적 애착과 열정으로 (Buchanan, 1974) 구성원이 조직에 얼마만큼 남기를 원하느냐에 대한 감정적 연계를 말한다.

#### (2) 지속적 몰입(Continuance Commitment)

지속적 몰입은 조직에 투자한 가치가 시간의 경과에 따라 증가하여 조직에 남음으로써 얻게 되는 이익이 조직을 떠남으로써 잃게 되는 손실보다 크기 때문에 조직에 존속하려는 심리적 상태를 의미한다. 즉 구성원이 조직과의 실제적 상호작용을 얼마나 선호하는지, 또는 조직과의 거래를 지속시키려고 하는지에 대한 경제적 기준에 입각한 성향이다.

### (3) 규범적 몰입(Normative Commitment)

규범적 몰입은 조직에 대한 일종의 도덕적 의무감으로 인해 조직에 충실하고 책임을 다해야 한다는 내적인 규범체계이다. 이는 구성원이 조직에 대한 사명감 혹은 임무에 대한 책임감을 바탕으로 형성되는 것으로 조직이 제공하는 지위나 성취감과 상관없이 조직에 머무르는 것이 옳고 도덕적이라고 믿기 때문에 나타나는 상태라 할 수 있다.

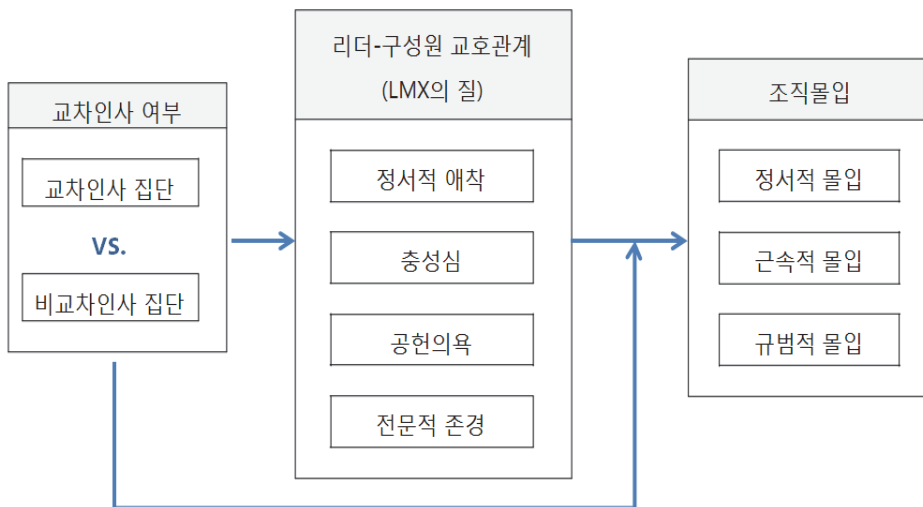
## 제 3 장 연구의 설계

### 제 1 절 연구모형 및 가설설정

#### 1. 연구모형

본 연구는 통합 공공조직의 조직융합관리 전략인 교차인사에 따라 리더-구성원 교호관계가 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는 것을 목적으로 하였다. 즉, 기존의 선행연구들을 바탕으로 한국토지주택공사 직원들을 대상으로 교차인사 집단과 비교차인사 집단으로 구별하여 교차인사여부에 따라 리더-구성원 교호관계에 차이를 보임을 경험적 연구를 통해 확인하고자 한다. 또한 리더-구성원 교호관계가 조직몰입에 미치는 영향 및 교차인사여부의 조절효과를 검증하고자 한다.

실증적 검증을 위해 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 설정된 변수들을 나타낸 연구모형은 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 연구모형

## 2. 가설설정

### (1) 교차인사 여부에 따른 리더-구성원 교호관계의 차이

리더십의 발현이 조직원과 공식적 관계 이외에도 비공식적인 관계를 통해 구성원에게 중요 과업들을 할당하고 다양한 정보와 피드백을 제공하는 등의 지원활동을 통해 구성원의 업무수행 능력을 높이고 업무만족도를 제고시킨다는 점을 고려할 때, 통합조직에서 교차인사는 리더-구성원 교호관계, 즉 LMX 질에 부정적인 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다. 장재호(2005)에 따르면 교차인사로 인한 역할변화 및 근무여건 변화로 인해 조직구성원이 감정적 진통(emotional labor)을 경험하게 하고, 직무통합 이전 조직 출신 구성원들 간의 집단적 갈등에 대한 재인식을 가져와 내집단 강화현상을 가져오는 원인을 제공하여 오히려 조직통합을 저해할 수 있다.

따라서 교차인사 여부에 따라 리더-구성원 교호관계의 구성요인에 유의한 차이가 있을 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설1. 리더-구성원 교호관계(LMX 질)은 교차인사 집단과 비교차인사 집단 간에 차이가 있을 것이다.

가설 1-1. 정서적 애착은 교차인사 집단과 비교차인사 집단 간에 차이가 있을 것이다.

가설 1-2. 충성심은 교차인사 집단과 비교차인사 집단 간에 차이가 있을 것이다.

가설 1-3. 공헌의욕은 교차인사 집단과 비교차인사 집단 간에 차이가 있을 것이다.

가설 1-4. 전문적 존경은 교차인사 집단과 비교차인사 집단 간에 차이가 있을 것이다.

## (2) 리더-구성원 교호관계와 조직몰입

기존의 연구들에 따르면 리더-구성원 교호관계, 즉 LMX 질이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것이 검증되었으며, 특히 조직이 통합이 된 상황에서 리더-구성원 교호관계의 역할은 막중하다고 하겠다.

따라서 리더-구성원 교호관계(LMX 질)가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 판단되어 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2. 리더-구성원 교호관계(LMX 질)는 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 정서적 애착은 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 충성심은 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 공헌의욕은 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4. 전문적 존경은 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 리더-구성원 교호관계(LMX 질)는 지속적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 정서적 애착은 지속적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 충성심은 지속적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 공헌의욕은 지속적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4. 전문적 존경은 지속적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 리더-구성원 교호관계(LMX 질)는 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1. 정서적 애착은 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2. 충성심은 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3. 공헌의욕은 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4-4. 전문적 존경은 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### (3) 리더-구성원 교호관계와 조직몰입에 대한 교차인사의 조절효과

통합후관리(PMI) 과정을 수행해 나가는데 빈번히 발생하는 문제점들 중 하나로, 인사융합과 관련하여 리더십 공백을 들 수 있다(문철우 외, 2001). 리더십의 공백은 구성원들이 업무에 충실하여 가치창출을 하는데 초점을 맞추는 것이 아니라 조직 내 인간관계 및 네트워킹 등에 더 많은 관심을 갖게 되는 상황을 만들 수 있다. 따라서 통합조직에서 교차인사는 구성원들의 리더-구성원 교호관계(LMX 질)에 대한 의존도가 낮아지고 조직몰입에 미치는 영향력은 저하될 것이라는 것을 추론할 수 있다.

이상으로 볼 때, 통합조직에서 교차인사 여부에 따라 리더-구성원 교호관계가 조직몰입에 미치는 영향력에 유의한 차이가 있을 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설5. 리더-구성원 교호관계(LMX 질)와 조직몰입의 영향관계는 교차인사 여부에 따라 차이가 있을 것이다.

## 제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

### 1. 변수의 조작적 정의

#### (1) 교차인사

공공기관 통합의 인사융합 전략인 교차인사는 기관 간 통합 후 출신기관에 상관없이 통합 조직에 보직인사를 시행하는 것을 의미한다. 본 연구의 연구대상인 한국토지주택공사는 대한주택공사와 한국토지공사가 통합한 조직이다. 따라서 본 연구에서는 2급 팀장과 조직구성원의 일대일 출신조직이 대한주택공사와 한국토지공사로 상이한지 여부를 기준으로 하였다.



## (2) 리더-구성원 교호관계(LMX 질)

리더-구성원 교호관계인 LMX 질은 선행연구를 바탕으로 정서적 애착, 충성심, 공헌의욕, 전문적 존경 4개의 요인으로 분류하였다. 정서적 애착은 직무보다는 인간적인 매력에 의해 갖게 되는 상호간의 애정으로, 충성심은 상사와 부하 상호간에 있어 서로의 개인적 성격과 목표에 대한 공개적인 지원으로, 공헌의욕은 상사와 부하의 공동 목표를 달성하기 위해 서로 노력하는 업무관련 활동의 수준에 대한 지각으로, 전문적 존경은 일을 수행함에 있어서의 개인이 우수함과 조직안팎에서 쌓은 평판의 정도에 대한 지각으로 정의하였다. 따라서 본 연구에서는 LMX 질을 구성원들의 리더에 대한 인간적인 호감, 업무능력과 전문지식에 대한 존경 및 충성심을 갖고 의욕적으로 업무에 임하는 정도라 정의하였다. LMX 질의 측정은 Liden & Maslyn(1998)이 개발한 측정설문을 사용하였으며 총 11가지 문항 속에 4가지 하위 구성요인으로 포함되어 있다.

## (3) 조직몰입

본 연구에서는 조직몰입을 조직의 목표와 가치를 수용하고 이를 달성하기 위해 노력·헌신하며, 조직에 애착과 일체감을 가지고 계속 남고자 하는 정도라고 정의한다. 측정항목은 앞서 살펴본 Allen & Meyer(1990)의 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구성하였다.

이상에서 살펴본 변수들의 조작적 정의를 아래 <표 3-1>과 같이 정리하였다.

<표 3-1> 변수의 조작적 정의

구성요소		정의
교차 인사	교차인사 여부	팀장과 조직구성원의 일대일 출신조직이 대한 주택공사와 한국토지공사로 상이한지 여부
LMX 질	정서적 애착, 충성심, 공헌의욕, 전문적 존경	구성원들의 리더에 대한 인간적인 호감, 업무능력 과 전문지식에 대한 존경 및 충성심을 갖고 의욕적 으로 업무에 임하는 정도
조직 몰입	정서적 몰입 지속적 몰입 규범적 몰입	조직의 목표와 가치를 수용하고 이를 달성하기 위해 노력·헌신하며, 조직에 애착과 일체감을 가지고 계속 남고자 하는 정도

## 2. 측정도구 구성

본 연구에서는 실증분석을 위해 설문지를 이용하였으며, 연구모형의 설정과 연구가설 변수의 조작적 정의에 따라 설문지를 구성하였다.

리더-구성원 교호관계(LMX 질)는 타당성이 검증된 Liden & Maslyn(1998)의 구성요인을 채택하였으며 정서적 애착 설문문항으로 3개, 충성심 설문문항으로 3개, 공헌의욕 설문문항으로 2개, 전문적 존경 설문 문항으로 3개를, 리커트형 5점 척도로 변형하여 측정하였다.

조직몰입을 측정하기 위해서는 조직몰입을 정서적 조직몰입, 지속적 조직몰입, 규범적 조직몰입으로 구분한 Allen & Meyer의 구성요인을 선택하였으며 그 타당성이 입증된 Allen & Meyer(1990)의 설문문항 중 정서적 몰입 측정 설문문항으로 5개, 지속적 몰입 설문문항으로 5개, 규범적 몰입 설문문항으로 5개를 리커트형 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

설문지 구성 내역은 아래 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 변수의 출처 및 설문문항의 구성

변수명	측정개념	문항수	설문번호	출처
리더-구성원 교호관계 (LMX 질)	정서적 애착	3	I -1~3	Liden & Maslyn (1998)
	충성심	3	I -4~6	
	공헌의욕	2	I -7~8	
	전문적 존경	3	I -9~11	
조직몰입	정서적 몰입	5	II -1~5	Allen & Meyer (1990)
	지속적 몰입	5	II -6~10	
	규범적 몰입	5	II -11~15	

### 제 3 절 자료의 수집 및 분석방법

#### 1. 자료수집

본 연구는 통합 공공조직의 조직융합관리 전략인 교차인사에 따라 리더-구성원 교호관계가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구로서 한국토지주택공사 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2013년 4월 8일부터 4월 26일까지 본사, 지역본부 및 사업단 등 전사조직을 대상으로, 설문대상자가 직접 작성토록 하는 자기기입식 방식의 설문지를 임의표본추출방식으로 배포한 후 회수하는 방식으로 실시하였다. 총 300부를 배포하여 그 중 215부를 회수하였으며, 이 중 모든 문항을 중심번호로 기재하여 중심화 경향이 과도한 5부를 제외하고 210부를 최종 분석 대상으로 하였다.

## 2. 분석방법

본 연구를 위해 수집된 자료는 SPSS Statistics 18.0과 AMOS 7.0 프로그램을 사용하여 분석하였으며 주요 분석을 다음과 같은 절차를 거쳐서 수행하였다.

첫째, 사용한 변수들을 측정하는 설문지의 항목이 측정변수를 측정하는 데 있어 타당한지 여부 및 설문지의 각 항목들과 설명변수들 간의 내적일관성을 통한 신뢰성을 확인하기 위해 요인분석 및 신뢰도 검증을 실시하였다.

둘째, 교차인사 여부에 따라 리더-구성원 교호관계에 차이가 있는지가설을 검증하기 위해 T-test를 이용해서 살펴보았다.

셋째, 리더-구성원 교호관계와 조직몰입 간의 관계에 대한 가설을 검증하기 위해 피어슨 상관관계 분석 및 회귀분석을 실시하였다.

넷째, 리더-구성원 교호관계와 조직몰입 간의 관계에 대한 연구모형의 적합성 검증 및 교차인사의 조절효과 검증을 위해 구조방정식 분석을 실시하였다.

## 제 4 장 가설의 검증 및 연구결과의 분석

### 제 1 절 기초통계량 분석

#### 1. 표본의 인구통계적 특성

본 연구의 분석대상인 210명의 인구통계적 특성을 알아보기 위해 빈도 분석을 실시하였다. 표본의 인구통계적 특성은 <표 4-1>과 같다. 먼저 성별에서는 남성이 84.3%, 여성이 15.7%로 나타났다. 연령에서는 30대가 53.8%로 가장 높게 나타났으며, 40대가 32.4%, 50대 이상이 13.8%로 순으로 나타났다. 근속기간에서는 6~10년이 48.6%로 가장 높게 나타났으며, 11~20년이 30.5%, 21~30년이 8.6%, 30년 이상이 6.7%, 5년 이하가 5.7% 순으로 나타났다. 직급에서는 4급이 58.1%, 3급이 26.2%, 기타직급이 9.0%, 5급이 6.7% 순으로 나타났다. 직종에서는 사무직이 49.0%, 건축직이 19.0%, 토목직이 13.8%, 전기직이 11.4%, 기타직종이 6.7% 순으로 나타났다. 직무에서는 본사 사업지원이 31.4%로 가장 높게 나타났으며, 본사 기획/행정 지원이 25.2%, 지사 사업지원과 지사 주택사업이 각각 12.4%, 지사 토지사업이 11.4%, 지사 현장관리가 7.1% 순으로 나타났다. 직무 수행 기간에서는 1년 이하가 30.0%로 가장 높게 나타났으며, 1년 초과~2년 이하가 24.8%, 2년 초과~3년 이하가 17.6%, 5년 초과가 11.9%, 3년 초과~4년 이하가 8.6%, 4년 초과~5년 이하가 7.1% 순으로 나타났다. 팀장과 근무기간에서는 1년 이하가 70.0%로 가장 높게 나타났으며, 1년 초과~2년 이하가 24.8%, 2년 초과~3년 이하가 5.2% 순으로 나타났다. 출신소속에서는 대한주택공사가 66.2%, 한국토지공사가 33.8%로 나타났다. 마지막으로 교차인사 여부에서는 교차인사 집단이 39.5%, 비교차인사 집단이 60.5%로 나타났다.

<표 4-1> 인구통계적 특성

구 분		빈도수(명)	구성비율(%)
성별	남성	177	84.3
	여성	33	15.7
연령	30대	113	53.8
	40대	68	32.4
	50대 이상	29	13.8
근속기간	5년 이하	12	5.7
	6~10년	102	48.6
	11~20년	64	30.5
	21~30년	18	8.6
	30년 이상	14	6.7
직급	3급	55	26.2
	4급	122	58.1
	5급	14	6.7
	기타	19	9.0
직종	사무직	103	49.0
	건축직	40	19.0
	토목직	29	13.8
	전기직	24	11.4
	기타	14	6.7
직무	본사 기획/행정 지원	53	25.2
	본사 사업지원	66	31.4
	지사 사업지원	26	12.4
	지사 토지사업	24	11.4
	지사 주택사업	26	12.4
	지사 현장관리	15	7.1
직무 수행 기 간	1년 이하	63	30.0
	1년 초과~2년 이하	52	24.8
	2년 초과~3년 이하	37	17.6
	3년 초과~4년 이하	18	8.6
	4년 초과~5년 이하	15	7.1
	5년 초과	25	11.9
합 계		210	100.0

구 분		빈도수(명)	구성비율(%)
팀장과 근무기간	1년 이하	147	70.0
	1년 초과~2년 이하	52	24.8
	2년 초과~3년 이하	11	5.2
출신소속	대한주택공사	139	66.2
	한국토지공사	71	33.8
교차인사 여 부	교차인사	127	60.5
	비교차인사	83	39.5
합 계		210	100.0

## 2. 주요 변수별 기초통계량

본 연구의 주요변수에 대한 기초통계량은 <표 4-2>와 같다. LMX 질의 하위요소에서는 공헌의욕이 4.0으로 가장 높았으며, 충성심 3.93, 정서적 애착 3.84, 전문적 존경 3.79 순으로 나타났다. 조직몰입의 경우 지속적인 몰입이 4.0으로 가장 높았으며 다음으로 정서적 몰입이 3.67, 마지막으로 규범적 몰입이 3.12로 가장 낮았다.

<표 4-2> 주요 변수별 기초통계량

구 분		평균	표준편차	통계량	통계량	분산	왜도
LMX 질	정서적애착	3.8381	.83404	1.00	5.00	.696	-.646
	충성심	3.9302	.78149	1.00	5.00	.611	-1.083
	공헌의욕	4.0048	.70200	2.00	5.00	.493	-.583
	전문적존경	3.7857	.83968	1.00	5.00	.705	-.770
조직 몰입	정서적몰입	3.6610	.66728	1.80	5.00	.445	-.211
	지속적몰입	4.0038	.66576	2.40	5.00	.443	-.203
	규범적몰입	3.1219	.69420	1.20	5.00	.482	.056

## 제 2 절 타당성 및 신뢰성 검증

### 1. 타당성 검증

타당성(validity)은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 나타내는 개념이다. 본 연구에서는 측정도구가 이와 같은 타당성을 가지고 있는가를 측정하기 위한 방법으로 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 요인분석을 실행하기 위해서는 요인을 구성하는 항목들이 적절한 수준 이상의 상관관계를 갖고 있어야 하는데, 이와 같은 조건을 검정하기 위하여 KMO(Kaiser-Mayer-Olikin)값과 Bartlett의 구형성 검정(Bartlett test of sphericity)을 이용하였다.

KMO값은 단순상관계수와 부분상관계수의 크기를 비교하여 표본의 적합도를 나타내는 값으로, 이 값이 작다는 것은 연구에 선정된 변수들이 요인분석에 적합하지 못함을 의미한다. KMO 값의 범위는 0에서 1사이인데, 1에 가까울수록 매우 바람직하고, 0.5 이상일 경우에는 요인분석을 하기에 적합하다.

Bartlett의 구형성 검정은 변수간의 상관행렬이 단위행렬인지 여부를 판단하는 검정법이다. 이 방법은 상관행렬 내의 변수들이 의미 있는 상관관계를 가질 확률을 나타내는 것이다. 따라서 유의확률이 작을 경우에 변수간의 행렬이 단위행렬이라는 귀무가설은 기각되고, 요인분석의 실시가 가능하게 된다.

<표 4-3> 와 <표 4-4>은 각각 LMX 질과 조직몰입의 요인분석 결과를 나타내고 있다. 결과에서 요인부하량(factor loading)은 각 변수와 요인 사이의 상관관계 정도를 나타내는 것으로, 요인이 해당 변수를 설명해주는 정도를 의미한다. 요인부하량의 값이 0.6 이상이면 상당히 높은 수치이며, 0.4 이상일 경우 유의한 변수로 간주한다.



고유값(Eigen Value)은 요인이 설명할 수 있는 변수들의 분산 크기를 나타내는 것으로, 이 값이 1보다 크다는 것은 하나의 요인이 변수 1개 이상의 분산을 설명해 준다는 것을 의미한다. 고유값이 1보다 작을 경우에는 요인으로서의 의미가 없음을 의미한다. 분산은 총 분산 중에서 해당하는 요인이 설명하는 분산의 비율 즉, 총 변량에 대한 설명력을 의미한다. 일반적으로 분산의 값이 총 분산의 60% 이상일 경우에 해당 요인을 인정할 수 있다.

#### (1) LMX 질 요인분석

LMX 질의 구성요인과 관련하여 최초 11개의 문항에 대한 타당성을 검증하기 위한 요인분석을 실시하였다. <표 4-3> LMX 질 요인분석 결과를 살펴보면, 고유값이 1.0 이상인 요인이 4개가 추출되었다.

요인부하량이 0.4 이하인 변수가 없기 때문에 11개 문항 전체를 본 연구에서는 활용하였다. 특히, 변수 쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 주는 KMO값은 .922로 높게 나타났다. 그리고 요인분석의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치는  $x^2 = 2413.619$ , 유의확률 .000으로 나타나 요인분석의 사용이 적합하며, 공통요인이 존재한다고 할 수 있다.

<표 4-3> LMX 질 요인분석 결과

항 목	요인분석			
	전문적 존경	충성심	정서적 애착	공헌의욕
전문적 존경3	.854	.299	.253	.214
전문적 존경2	.832	.345	.312	.133
전문적 존경1	.792	.267	.378	.267
충성심3	.273	.841	.266	.167
충성심1	.268	.840	.263	.214
충성심2	.317	.805	.329	.146
정서적 애착2	.266	.248	.861	.185
정서적 애착3	.355	.395	.774	.185
정서적 애착1	.406	.398	.715	.235
공헌의욕2	.147	.146	.154	.929
공헌의욕1	.423	.330	.308	.643
아이겐(Eigen) 값	2.859	2.846	2.524	1.630
설명된 총분산(%)	25.992	25.877	22.944	14.819
누적분산 설명비율(%)	25.992	51.870	74.813	89.632
Kaiser-Meyer-Olkin 측도	.922			
Bartlett의 구형성 검정	2413.619***			

\* 요인추출 방법 : 주성분 분석

\*\* 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.

\*\*\* a. 5 반복계산에서 요인회전이 수렴되었음

## (2) 조직몰입 요인분석

조직몰입의 구성요인과 관련하여 최초 15개의 문항에 대한 타당성을 검증하기 위한 요인분석을 실시하였다. <표 4-4> 조직몰입 요인분석 결과를 살펴보면, 고유값이 1.0 이상인 요인이 3개가 추출되었다.

<표 4-4> 조직몰입 요인분석 결과

항 목	성분		
	지속적 몰입	정서적 몰입	규범적 몰입
지속적 몰입4	.843	.078	-.004
지속적 몰입2	.824	.300	.187
지속적 몰입3	.766	.312	.021
지속적 몰입1	.759	.280	.170
지속적 몰입5	.686	-.028	.195
정서적 몰입5	.232	.796	.195
정서적 몰입4	.340	.772	.068
정서적 몰입3	.201	.738	.239
정서적 몰입1	.334	.674	.240
정서적 몰입2	-.115	.604	.287
규범적 몰입3	.069	.163	.830
규범적 몰입2	-.004	.356	.758
규범적 몰입4	.122	.265	.693
규범적 몰입5	.289	.288	.639
규범적 몰입1	.107	.006	.612
아이겐(Eigen) 값	3.474	3.170	2.868
설명된 총분산(%)	23.158	21.132	19.122
누적분산 설명비율(%)	23.158	44.290	63.411
Kaiser-Meyer-Olkin 측도	.871		
Bartlett의 구형성 검정	1638.122***		

\* 요인추출 방법 : 주성분 분석

\*\* 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.

\*\*\* a. 5 반복계산에서 요인회전이 수렴되었음

요인부하량이 0.4 이하인 변수가 없기 때문에 15개 문항 전체를 본 연구에서는 활용하였다. 특히, 변수 쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 주는 KMO값은 .871로 높게 나타났다. 그리고 요인분석의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치는  $\chi^2=1638.122$ , 유의확률 .000으로 나타나 요인분석의 사용이 적합하며, 공통요인이 존재한다고 할 수 있다.

## 2. 신뢰성 검증

신뢰성(reliability)은 동일한 개념을 독립된 방법을 이용하여 반복적으로 측정하였을 경우, 그 결과로 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다. 본 연구에서는 신뢰도를 검증하기 위한 방법으로 Cronbach's  $\alpha$ 를 이용하여 신뢰도 분석을 실시하였다.

Cronbach's  $\alpha$ 는 측정도구를 구성하고 있는 각 영역별 신뢰도 까지 평가할 수 있고, 0~1사이의 값을 가진다. 일반적으로 값이 클수록 신뢰도가 높다고 할 수 있고, 신뢰도의 최저허용치는 0.6이상이다. 즉, 0.6 이상이면 수용이 가능하고, 0.6 이하일 경우에는 신뢰도가 결여된 것으로 볼 수 있다. 또한 0.6 이하 항목이 존재한다면 해당되는 항목은 전체 신뢰도를 저해하는 항목으로 판단할 수 있다. 각 변수들에 대한 Cronbach's  $\alpha$ 를 이용한 분석결과를 살펴보도록 하겠다.

### (1) LMX 질 신뢰도 분석

<표 4-5> LMX 질 신뢰도 분석 결과를 보면 정서적 애착이 .941, 충성심은 .933, 공헌의욕은 .777, 전문적 존경은 .955로 나타났다. 전체적으로 0.7 이상의 신뢰도를 나타내 본 연구에서는 모든 항목을 활용하여 연구를 진행하였다.

<표 4-5> LMX 질 신뢰도분석 결과

항목	N	평균	표준 편차	항목이 삭제된 경우 Cronbach's α	Cronbach's α
정서적애착1	210	3.95	.882	.912	.941
정서적애착2	210	3.77	.874	.938	
정서적애착3	210	3.80	.890	.891	
충성심1	210	3.91	.851	.900	.933
충성심2	210	3.98	.830	.906	
충성심3	210	3.90	.815	.904	
공헌의욕1	210	3.93	.804	-	.777
공헌의욕2	210	4.08	.748	-	
전문적 존경1	210	3.74	.898	.942	.955
전문적 존경2	210	3.88	.866	.929	
전문적 존경3	210	3.74	.864	.933	

## (2) 조직몰입 신뢰도 분석

<표 4-6> 조직몰입 신뢰도 분석을 보면 정서적 몰입이 .834, 지속적 몰입이 .870, 규범적 몰입이 .809, 조직몰입 전반이 .819로 나타났다. 전체 적으로 0.8 이상의 신뢰도를 나타내 본 연구에서는 모든 항목을 활용하 여 연구를 진행하였다.

<표 4-6> 조직몰입 신뢰도분석 결과

항목	N	평균	표준 편차	항목이 삭제된 경우 Cronbach's α	Cronbach's α
정서적 몰입1	210	3.75	.931	.791	.834
정서적 몰입2	210	3.19	.922	.848	
정서적 몰입3	210	3.64	.801	.794	
정서적 몰입4	210	4.00	.767	.791	
정서적 몰입5	210	3.73	.868	.777	
지속적 몰입1	210	3.94	.851	.838	.870
지속적 몰입2	210	3.94	.892	.812	
지속적 몰입3	210	4.13	.720	.838	
지속적 몰입4	210	4.05	.851	.840	
지속적 몰입5	210	3.96	.778	.878	
규범적 몰입1	210	3.11	.865	.829	.809
규범적 몰입2	210	3.06	.942	.741	
규범적 몰입3	210	2.96	.975	.733	
규범적 몰입4	210	3.17	1.000	.770	
규범적 몰입5	210	3.32	.817	.772	

### 제 3 절 인구통계적 특성에 따른 주요 변수의 차이검증

이번 절에서는 가설검증에 앞서 표본의 인구통계적 특성에 따라 주요 변수인 LMX 질과 조직몰입도의 수준을 파악하고 이들의 배경변인에 따라 차이가 나타나는지를 파악하였다.

#### 1. 인구통계적 특성에 따른 LMX 질 차이

##### (1) 인구통계적 특성에 따른 정서적 애착 차이

<표 4-7> 인구통계적 특성에 따른 정서적 애착 차이

변수	구분	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별	남성	177	3.8832	.81583	1.827	.069
	여성	33	3.5960	.90045		
연령	30대	113	3.8791	.78435	1.153	.318
	40대	68	3.8627	.84295		
	50대 이상	29	3.6207	.98691		
근속 기간	5년 이하	12	4.2222	.32824	.884	.474
	6~10년	102	3.8660	.80463		
	11~20년	64	3.7656	.85795		
	21~30년	18	3.7778	1.14332		
	30년 이상	14	3.7143	.77191		
직급	3급	55	3.6000	.80482	2.950	.034*
	4급	122	3.9754	.74371		
	5급	14	3.8095	.67576		
	기타	19	3.6667	1.32404		
직종	사무직	103	3.6828	.80896	3.701	.006**
	건축직	40	3.9000	.82067		
	토목직	29	4.3218	.61388		
	전기직	24	3.7500	1.04604		
	기타	14	3.9524	.72627		
	합계	210	3.84			

변수	구분	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
팀장과 근무 기간	1년 이하	147	3.7937	.87961	1.598	.205
	1년 초과~2년 이하	52	4.0064	.69071		
	2년 초과~3년 이하	11	3.6364	.76673		
직무	본사 기획/행정 지원	53	3.8050	.97935	.102	.992
	본사 사업지원	66	3.8636	.84323		
	지사 사업지원	26	3.9103	.80861		
	지사 토지사업	24	3.8333	.68806		
	지사 주택사업	26	3.7692	.75877		
	지사 현장관리	15	3.8444	.72228		
직무 수행 기간	1년 이하	63	3.7143	.86521	1.527	.183
	1년 초과~2년 이하	52	3.6795	.77533		
	2년 초과~3년 이하	37	3.9820	.68469		
	3년 초과~4년 이하	18	4.1111	1.11437		
	4년 초과~5년 이하	15	3.9556	.69996		
	5년 초과	25	4.0000	.87135		
출신 소속	대한주택공사	139	3.8873	.80912	1.433	.233
	한국토지공사	71	3.7418	.87867		
	합계	210	3.84			

인구통계적 특성에 따른 정서적 애착을 보면 직급에서 4급이 3.97점으로 가장 높게 나타났으며, 5급이 3.80점, 기타가 3.66점, 3급이 3.60점 순으로 나타났다. 이런 직급에 따른 차이는 통계적( $F=2.950$ ,  $p<.05$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 2급인 팀장과 직상으로 관계하는 3급보다 차상으로 관계하는 4급과 5급이 팀장과의 정서적 애착이 높은 것으로 나타났다.

직종에서는 토목직이 4.32점으로 가장 높게 나타났으며, 기타가 3.95점, 건축직이 3.90점, 전기직이 3.75점, 사무직이 3.68점 순으로 나타났다. 이런 직종에 따른 차이는 통계적( $F=3.701$ ,  $p<.01$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 토목직이 가장 높은 정서적 애착을 나타냈으며, 사무직이 가장 낮은 정서적 애착을 나타냈다.

그 외 변수에서는 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못하였다.



(2) 인구통계적 특성에 따른 충성심 차이

<표 4-8> 인구통계적 특성에 따른 충성심 차이

변수	구분	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별	남성	177	4.0226	.69413	3.182	.003**
	여성	33	3.4343	1.01887		
연령	30대	113	3.8820	.77013	1.740	.178
	40대	68	4.0686	.72747		
	50대 이상	29	3.7931	.91900		
근속기간	5년 이하	12	4.1111	.16412	.297	.879
	6~10년	102	3.8922	.80450		
	11~20년	64	3.9531	.73191		
	21~30년	18	4.0000	1.09664		
	30년 이상	14	3.8571	.73629		
직급	3급	55	3.9030	.69292	.534	.659
	4급	122	3.9781	.73448		
	5급	14	3.7381	.75310		
	기타	19	3.8421	1.24904		
직종	사무직	103	3.8350	.80558	3.089	.017*
	건축직	40	3.8833	.69819		
	토목직	29	4.3908	.48032		
	전기직	24	3.8750	1.05781		
	기타	14	3.9048	.47911		
팀장과 근무 기간	1년 이하	147	3.8571	.84309	2.719	.068
	1년 초과~2년 이하	52	4.1474	.57702		
	2년 초과~3년 이하	11	3.8788	.60135		
직무	본사 기획/행정 지원	53	4.0000	.79259	.238	.945
	본사 사업지원	66	3.9242	.85893		
	지사 사업지원	26	3.9103	.90213		
	지사 토지사업	24	3.7917	.59639		
	지사 주택사업	26	3.9487	.70988		
	지사 현장관리	15	3.9333	.60684		
	합계	210	3.92			

변수	구분	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
직무 수행 기간	1년 이하	63	3.7407	.91472	1.607	.160
	1년 초과~2년 이하	52	3.9423	.71620		
	2년 초과~3년 이하	37	4.1351	.48087		
	3년 초과~4년 이하	18	3.9444	1.01782		
	4년 초과~5년 이하	15	3.8444	.61550		
	5년 초과	25	4.1200	.75080		
출신 소속	대한주택공사	139	3.9856	.76442	2.081	.151
	한국토지공사	71	3.8216	.80835		
	합계	210	3.92			

인구통계적 특성에 따라 충성심 차이 검정을 보면 성별에서 남성이 4.02점, 여성이 3.43점으로 나타났다. 이런 성별에 따른 차이는 통계적 ( $t=3.182$ ,  $p<.01$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 남성이 여성보다 충성심이 높은 것으로 나타났다.

직종에서는 토목직이 4.39점으로 가장 높게 나타났으며, 기타가 3.90점, 건축직이 3.88점, 전기직이 3.87점, 사무직이 3.83점 순으로 나타났다. 이런 직종에 따른 차이는 통계적( $F=3.089$ ,  $p<.05$ )으로 유의한 차이를 나타냈다.

그 외 변수에서는 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못하였다

(3) 인구통계적 특성에 따른 공헌의욕 차이

<표 4-9> 인구통계적 특성에 따른 공헌의욕 차이

변수	구분	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별	남성	177	4.0339	.69207	1.396	.164
	여성	33	3.8485	.74461		
연령	30대	113	4.0487	.69746	7.077	.001***
	40대	68	4.1176	.56725		
	50대 이상	29	3.5690	.85277		
근속기간	5년 이하	12	4.6667	.49237	4.992	.001***
	6~10년	102	3.9706	.68875		
	11~20년	64	4.0859	.59465		
	21~30년	18	3.8056	.57238		
	30년 이상	14	3.5714	1.08941		
직급	3급	55	3.8545	.76783	3.355	.020*
	4급	122	4.0861	.65773		
	5급	14	4.2857	.64194		
	기타	19	3.7105	.69354		
직종	사무직	103	3.8544	.73974	4.141	.003**
	건축직	40	4.0875	.52973		
	토목직	29	4.3793	.52873		
	전기직	24	3.9167	.56466		
	기타	14	4.2500	1.01432		
팀장과 근무기간	1년 이하	147	3.9286	.74943	3.201	.043*
	1년 초과~2년 이하	52	4.1538	.52895		
	2년 초과~3년 이하	11	4.3182	.60302		
직무	본사 기획/행정 지원	53	4.0660	.74703	1.437	.213
	본사 사업지원	66	4.0530	.74487		
	지사 사업지원	26	3.9038	.72138		
	지사 토지사업	24	3.7708	.48855		
	지사 주택사업	26	3.9038	.46945		
	지사 현장관리	15	4.3000	.86189		
	합계	210	4.02			

변수	구분	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
직무수행기간	1년 이하	63	3.9286	.62124	.831	.529
	1년 초과~2년 이하	52	3.9231	.70977		
	2년 초과~3년 이하	37	4.1757	.54283		
	3년 초과~4년 이하	18	4.0278	.58088		
	4년 초과~5년 이하	15	4.1333	.87560		
	5년 초과	25	4.0200	1.00499		
출신소속	대한주택공사	139	4.1151	.63222	10.626	.001**
	한국토지공사	71	3.7887	.78222		
	합계	210	4.02			

인구통계적 특성에 따른 공헌의욕 차이 검정을 보면 연령에서 40대가 4.11점으로 가장 높게 나타났으며, 30대가 4.04점, 50대 이상이 3.56점 순으로 나타났다. 이런 연령에 따른 차이는 통계적( $F=7.077$ ,  $p<.001$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 40대가 다른 연령에 비해 공헌의욕이 낮은 것으로 나타났다.

근속기간에서는 5년 이하가 4.66점으로 가장 높게 나타났으며, 11~20년이 4.08점, 6~10년이 3.97점, 21~30년이 3.80점, 30년 이상이 3.57점 순으로 나타났다. 이런 근속기간에 따른 차이는 통계적( $F=4.992$ ,  $p<.001$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 5년 이하가 가장 높은 공헌의욕을 나타냈으며, 30년 이상이 가장 낮은 공헌의욕을 나타냈다.

직급에서는 5급이 4.28점으로 가장 높게 나타났으며, 4급이 4.08점, 3급이 3.85점, 기타가 3.71점 순으로 나타났다. 이런 직급에 따른 차이는 통계적( $F=3.355$ ,  $p<.05$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 4,5급 구성원이 가장 높은 공헌의욕을 나타냈으며, 3급과 기타가 가장 낮은 공헌의욕을 나타냈다.

직종을 보면 토목직이 4.37점으로 가장 높게 나타났으며, 기타가 4.25점, 건축직이 4.08점, 전기직이 3.91점, 사무직이 3.85점 순으로 나타났다.

이런 직급에 따른 차이는 통계적( $F=4.141$ ,  $p<.01$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 토목직과 기타가 다른 직종에 비해 공헌의욕이 높은 것으로 나타났다.

팀장과 근무기간에서는 2년 초과~3년 이하가 4.31점으로 가장 높게 나타났으며, 1년 초과~2년 이하가 4.15점, 1년 이하가 3.92점 순으로 나타났다. 이런 팀장과 근무기간에 따른 차이는 통계적( $F=3.201$ ,  $p<.05$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 2년을 초과하여 장기적으로 팀장과 근무한 구성원이 단기간 근무한 구성원에 비해 공헌의욕이 높은 것으로 나타났다.

출신소속에서는 대한주택공사 출신이 4.12점으로 3.79점인 한국토지주택공사 출신에 비해 높게 나타났으며 이런 출신소속에 따른 차이는 통계적( $F=10.626$ ,  $p<.001$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 대한주택공사 출신 구성원이 한국토지공사 출신 구성원에 비해 공헌의욕이 높은 것으로 나타났다.

#### (4) 인구통계적 특성에 따른 전문적 존경 차이

<표 4-10> 인구통계적 특성에 따른 전문적 존경 차이

변수	구분	N	평균	표준편차	t/F	유의 확률
성별	남성	177	3.8286	.78424	1.391	.172
	여성	33	3.5556	1.07583		
연령	30대	113	3.9056	.79865	2.572	.079
	40대	68	3.6618	.87245		
	50대 이상	29	3.6092	.87319		
근속 기간	5년 이하	12	4.3333	.49237	2.506	.043*
	6~10년	102	3.8562	.78280		
	11~20년	64	3.5833	.89087		
	21~30년	18	3.8148	.90187		
	30년 이상	14	3.6905	.96489		
	합계	210	3.81			

변수	구분	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
직급	3급	55	3.5758	.99475	2.061	.107
	4급	122	3.8743	.70461		
	5급	14	4.0000	.77349		
	기타	19	3.6667	1.09994		
직종	사무직	103	3.6926	.89988	3.389	.010**
	건축직	40	3.6417	.82479		
	토목직	29	4.2759	.47198		
	전기직	24	3.7361	.79842		
	기타	14	3.9524	.79375		
팀장과 근무 기간	1년 이하	147	3.7596	.85900	.799	.451
	1년 초과~2년 이하	52	3.7949	.75884		
	2년 초과~3년 이하	11	4.0909	.95558		
직무	본사 기획/행정 지원	53	3.7799	.92437	1.007	.415
	본사 사업지원	66	3.8535	.75816		
	지사 사업지원	26	3.7308	.87949		
	지사 토지사업	24	3.5833	.85267		
	지사 주택사업	26	3.6667	.78316		
	지사 현장관리	15	4.1333	.87105		
직무 수행 기간	1년 이하	63	3.6614	.89501	1.757	.123
	1년 초과~2년 이하	52	3.6795	.83225		
	2년 초과~3년 이하	37	4.0090	.68712		
	3년 초과~4년 이하	18	3.9074	.94146		
	4년 초과~5년 이하	15	3.5556	.93152		
	5년 초과	25	4.0400	.70920		
출신 소속	대한주택공사	139	3.8561	.88833	2.917	.089
	한국토지공사	71	3.6479	.72130		
	합계	210	3.81			

인구통계적 특성에 따른 전문적 존경을 보면 근속기간에서 5년 이하가 4.33점으로 가장 높게 나타났으며, 6~10년이 3.85점, 21~30년이 3.81점, 30년 이상이 3.69점, 11~20년이 3.58점 순으로 나타났다. 이런 근속기간에 따른 차이는 통계적( $F=2.506$ ,  $p<.05$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 근속기간이 5년 이하가 가장 높은 전문적 존경을 나타냈으며, 11~20년과 30년 이상이 낮은 전문적 존경을 나타냈다.

직종에서는 토목직이 4.27점으로 가장 높게 나타났으며, 기타가 3.95점, 전기직이 3.73점, 사무직이 3.69점, 건축직이 3.64점 순으로 나타났다. 이런 직종에 따른 차이는 통계적( $F=3.389$ ,  $p<.01$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 토목직이 가장 높은 전문적 존경을 나타냈으며, 사무직과 건축직 그리고 전기직이 낮은 전문적 존경을 나타냈다.

## 2. 인구 통계적 특성에 따른 조직몰입 차이

### (1) 인구 통계적 특성에 따른 정서적 몰입 차이

<표 4-11> 인구통계적 특성에 따른 정서적 몰입 차이

변수	구분	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별	남성	177	3.6927	.66981	1.600	.111
	여성	33	3.4909	.63657		
연령	30대	113	3.5717	.68550	2.234	.110
	40대	68	3.7735	.64637		
	50대 이상	29	3.7448	.61155		
근속기간	5년 이하	12	3.6667	.26054	1.307	.269
	6~10년	102	3.5725	.73014		
	11~20년	64	3.7375	.65695		
	21~30년	18	3.9111	.56661		
	30년 이상	14	3.6286	.51951		
직급	3급	55	3.6836	.65737	.840	.474
	4급	122	3.6131	.66989		
	5급	14	3.7143	.67807		
	기타	19	3.8632	.68004		
직종	사무직	103	3.5592	.67409	2.022	.093
	건축직	40	3.8400	.62133		
	토목직	29	3.6276	.69225		
	전기직	24	3.8750	.70726		
	기타	14	3.6000	.49614		
	합계	210	3.69			

변수	구분	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
팀장과 근무 기간	1년 이하	147	3.6381	.68260	.508	.602
	1년 초과~2년 이하	52	3.6885	.68647		
	2년 초과~3년 이하	11	3.8364	.23355		
직무	본사 기획/행정 지원	53	3.5585	.68428	2.009	.079
	본사 사업지원	66	3.7273	.70133		
	지사 사업지원	26	3.9308	.60118		
	지사 토지사업	24	3.7167	.64314		
	지사 주택사업	26	3.4231	.62309		
	지사 현장관리	15	3.5867	.54231		
직무 수행 기간	1년 이하	63	3.4952	.57570	2.607	.026*
	1년 초과~2년 이하	52	3.5731	.73140		
	2년 초과~3년 이하	37	3.9027	.69382		
	3년 초과~4년 이하	18	3.9222	.55789		
	4년 초과~5년 이하	15	3.6667	.57900		
	5년 초과	25	3.7120	.71666		
출신 소속	대한주택공사	139	3.6921	.68239	.895	.345
	한국토지공사	71	3.6000	.63696		
	합계	210	3.69			

인구통계적 특성에 따른 정서적 몰입을 보면 직무수행기간에서 3년 초과~4년 이하가 3.92점으로 가장 높게 나타났으며, 2년 초과~3년 이하, 5년 초과, 4년 초과~5년 이하, 1년 초과~2년 이하, 1년 이하 순으로 나타났으며, 이러한 차이는 통계적( $F=2.607$ ,  $p<.05$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 전반적으로 2년 초과로 장기적으로 직무를 수행한 직원들이 2년 이하의 단기 직무수행 직원에 비해 정서적 몰입이 높은 것으로 나타났다.



(2) 인구 통계적 특성에 따른 지속적 몰입 차이

<표 4-12> 인구통계적 특성에 따른 지속적 몰입 차이

변수	구분	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
성별	남성	177	4.0475	.65990	2.221	.027*
	여성	33	3.7697	.65788		
연령	30대	113	3.9186	.68172	2.765	.065
	40대	68	4.1559	.61508		
	50대 이상	29	3.9793	.67685		
근속기간	5년 이하	12	3.9333	.71010	3.408	.010**
	6~10년	102	3.8980	.68636		
	11~20년	64	4.2031	.58172		
	21~30년	18	4.1889	.52903		
	30년 이상	14	3.6857	.76747		
직급	3급	55	3.9382	.67755	1.834	.142
	4급	122	3.9869	.65995		
	5급	14	3.9571	.80834		
	기타	19	4.3368	.48558		
직종	사무직	103	3.7922	.70233	6.118	.000***
	건축직	40	4.1600	.67967		
	토목직	29	4.1448	.47478		
	전기직	24	4.2417	.53399		
	기타	14	4.4143	.34609		
팀장과 근무기간	1년 이하	147	3.9605	.65024	1.073	.344
	1년 초과~2년 이하	52	4.1154	.75910		
	2년 초과~3년 이하	11	4.0545	.23817		
직무	본사 기획/행정 지원	53	3.9472	.67613	3.659	.003*
	본사 사업지원	66	4.1727	.58165		
	지사 사업지원	26	4.2154	.56829		
	지사 토지사업	24	3.8083	.75637		
	지사 주택사업	26	3.6385	.76109		
	지사 현장관리	15	4.0400	.50256		
	합계	210	4.03			

변수	구분	N	평균	표준편차	t/F	유의확률
직무수행기간	1년 이하	63	3.7841	.58066	4.469	.001**
	1년 초과~2년 이하	52	3.8846	.72312		
	2년 초과~3년 이하	37	4.3459	.52419		
	3년 초과~4년 이하	18	4.1111	.53675		
	4년 초과~5년 이하	15	4.0800	.79929		
	5년 초과	25	4.1760	.71255		
출신소속	대한주택공사	139	4.0201	.68495	.247	.620
	한국토지공사	71	3.9718	.63001		
	합계	210	4.03			

인구통계적 특성에 따른 지속적 몰입 차이 검정을 보면 성별에서 남성이 4.04점, 여성이 3.76점으로 나타났다. 이런 성별에 따른 차이는 통계적( $t=2.221$ ,  $p<.05$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 남성이 여성보다 지속적 몰입이 높은 것으로 나타났다.

근속기간에서는 11~20년이 4.20점으로 가장 높게 나타났으며, 21~30년이 4.18점, 5년 이하가 3.93점, 6~10년이 3.89점, 30년 이상이 3.68점 순으로 나타났다. 이런 근속기간에 따른 차이는 통계적( $F=3.408$ ,  $p<.01$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 30년 이상이 다른 근속기간에 비해 지속적 몰입이 낮은 것으로 나타났다.

직종을 보면 기타가 4.41점으로 가장 높게 나타났으며, 전기직이 4.24점, 건축직이 4.16점, 토목직이 4.14점, 사무직이 3.79점 순으로 나타났다. 이런 직종에 따른 차이는 통계적( $F=6.118$ ,  $p<.001$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 기타가 다른 직종에 비해 가장 높은 지속적 몰입을 나타냈으며, 사무직이 가장 낮은 지속적 몰입을 나타냈다.

직무를 보면 지사 사업지원이 4.22점으로 가장 높게 나타났으며, 본사 사업지원, 지사 현장관리, 본사 기획/행정 지원, 지사 토지사업, 지사 주택사업 순으로 나타났으며, 이러한 차이는 통계적( $F=3.66$ ,  $p<.01$ )으로 유

의한 차이를 나타냈다. 이러한 결과를 정리하면 사업과 관련한 지원업무를 수행하는 구성원이 가장 높은 지속적 몰입도를 나타냈고 다음으로 기획 및 행정업무를 수행하는 구성원, 마지막으로 현장에서 토지사업, 주택사업 등 실무를 수행하는 구성원이 가장 낮은 지속적 몰입도를 나타낸 것으로 분류할 수 있다.

직무수행기간을 보면 2년 초과~3년 이하가 4.3459점으로 가장 높게 나타났다으며, 5년 초과, 3년 초과~4년 이하, 2년 초과~3년 이하, 4년 초과~5년 이하, 1년 초과~2년 이하, 1년 이하 순으로 나타났다으며, 이러한 차이는 통계적( $F=4.469$ ,  $p<.001$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 전반적으로 2년 초과로 장기적으로 직무를 수행한 직원들이 2년 이하의 단기 직무수행 직원에 비해 지속적 몰입이 높은 것으로 나타났다.

### (3) 인구 통계적 특성에 따른 규범적 몰입 차이

<표 4-13> 인구통계적 특성에 따른 규범적 몰입 차이

변수	구분	N	평균	표준편차	t/F	유의 확률
성별	남성	177	3.1232	.71380	.061	.951
	여성	33	3.1152	.58743		
연령	30대	113	3.1257	.69292	.349	.706
	40대	68	3.1559	.69698		
	50대 이상	29	3.0276	.70857		
근속기간	5년 이하	12	3.4667	.39389	.869	.483
	6~10년	102	3.0882	.75391		
	11~20년	64	3.1406	.60859		
	21~30년	18	3.0556	.70563		
	30년 이상	14	3.0714	.79074		
직급	3급	55	3.0945	.71581	2.450	.065
	4급	122	3.0787	.66385		
	5급	14	3.6000	.73170		
	기타	19	3.1263	.71867		
	합계	210	3.15			

변수	구분	N	평균	표준편차	t/F	유의 확률
직종	사무직	103	3.0738	.73830	.309	.872
	건축직	40	3.1950	.62015		
	토목직	29	3.1172	.57450		
	전기직	24	3.1583	.81716		
	기타	14	3.2143	.61501		
팀장과 근무 기간	1년 이하	147	3.0925	.72538	2.806	.063
	1년 초과~2년 이하	52	3.1038	.60778		
	2년 초과~3년 이하	11	3.6000	.48990		
직무	본사 기획/행정 지원	53	3.1434	.62803	.786	.561
	본사 사업지원	66	3.1485	.72435		
	지사 사업지원	26	3.2615	.84998		
	지사 토지사업	24	3.1250	.58626		
	지사 주택사업	26	2.9000	.67231		
	지사 현장관리	15	3.0667	.70373		
직무 수행 기간	1년 이하	63	3.0921	.63736	.298	.914
	1년 초과~2년 이하	52	3.1115	.78657		
	2년 초과~3년 이하	37	3.1189	.74306		
	3년 초과~4년 이하	18	3.0222	.69921		
	4년 초과~5년 이하	15	3.2000	.23905		
	5년 초과	25	3.2480	.77089		
출신 소속	대한주택공사	139	3.1698	.70810	1.965	.162
	한국토지공사	71	3.0282	.66099		
	합계	210	3.15			

인구통계학적 특성에 따른 규범적 몰입 차이 검정의 경우, 모든 변수에서 차이가 없는 것으로 나타났다.

## 제 4 절 가설의 검증 및 연구결과의 분석

본 연구는 첫째, 교차인사여부에 따라 리더-구성원 교호관계에 차이가 있을 것이고, 이러한 리더-구성원 교호관계가 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 논리에 입각하여 가설을 도출하였다. 또한 리더-구성원 교호관계가 조직몰입에 미치는 영향관계가 교차인사 여부에 따라 차별화되는지를 검증하고자 하였다. 이와 같은 연구모형이 설명력을 가지고 있는지 검증하기 위하여 T-test 및 회귀분석, 구조방정식 분석을 통하여 살펴보았다.

### 1. 교차인사 여부에 따른 LMX 질의 차이에 대한 가설검증

가설 1은 교차인사집단과 비교차인사 집단으로 구별하여 교차인사 여부에 따라 리더-구성원 교호관계(LMX 질)가 상이할 것이라는 가정에 수립되었으며, 이에 대한 T-test 결과는 <표 4-14>과 같다.

<표 4-14> 교차인사 여부에 따른 LMX 질 차이

LMX 질	교차인사 여부	N	평균	표준편차	t값	유의 확률
정서적애착	비교차인사 집단	127	4.0105	.72610	3.642	.000***
	교차인사 집단	83	3.5743	.91999		
충성심	비교차인사 집단	127	4.0499	.68761	2.652	.009**
	교차인사 집단	83	3.7470	.87975		
공헌의욕	비교차인사 집단	127	4.0709	.70352	1.696	.091
	교차인사 집단	83	3.9036	.69167		
전문적존경	비교차인사 집단	127	3.9160	.74057	2.828	.005**
	교차인사 집단	83	3.5863	.94222		

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01

<표 4-14> 교차인사 여부에 따른 LMX 차이 검정을 보면 정서적 애착에서 비교차인사 집단이 4.01점, 교차인사 집단이 3.57점으로 나타났다. 이런 교차인사 여부에 따른 차이는 통계적( $t=3.642$ ,  $p<.001$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 비교차인사 집단이 교차인사 집단에 비해 정서적 애착이 높은 것으로 나타났다.

충성심에서는 비교차인사 집단이 4.04점, 교차인사 집단이 3.74점으로 나타났다. 이런 교차인사 여부에 따른 차이는 통계적( $t=2.652$ ,  $p<.01$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 비교차인사 집단이 교차인사 집단에 비해 충성심이 높은 것으로 나타났다.

공헌의욕에서는 비교차인사 집단이 4.07점, 교차인사 집단이 3.90점으로 나타났다. 이런 교차인사 여부에 따른 차이는 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못하였다. 즉, 교차인사 여부에 따라 공헌의욕에서 인식의 차이가 없는 것으로 나타났다.

전문적 존경에서는 비교차인사 집단이 3.91점, 교차인사 집단이 3.58점으로 나타났다. 이런 교차인사 여부에 따른 차이는 통계적( $t=2.828$ ,  $p<.01$ )으로 유의한 차이를 나타냈다. 즉, 비교차인사 집단이 교차인사 집단에 비해 전문적 존경이 높은 것으로 나타났다.

즉, 리더-구성원 교호관계(LMX)질에서 정서적 애착, 충성심, 전문적 존경에 대해 비교차인사 집단이 교차인사에 비해 높은 것으로 나타났으며 공헌의욕에서는 유의적인 차이를 보이지 않았다. 가설검정의 결과를 정리하면 아래 <표 4-15>과 같다.

<표 4-15> 가설 1의 검증 결과

문항	가 설	채택여부
가설1	리더-구성원 교호관계는 교차인사 집단과 비교차인사 집단 간에 차이가 있을 것이다.	부분채택
1-1	정서적 애착은 교차인사 집단과 비교차인사 집단 간에 차이가 있을 것이다.	채택
1-2	충성심은 교차인사 집단과 비교차인사 집단 간에 차이가 있을 것이다.	채택
1-3	공헌의욕은 교차인사 집단과 비교차인사 집단 간에 차이가 있을 것이다.	기각
1-4	전문적 존경은 교차인사 집단과 비교차인사 집단 간에 차이가 있을 것이다.	채택

## 2. LMX 결과 조직몰입에 대한 가설검증

### (1) 상관관계 분석

리더-구성원 교호관계는 조직몰입과 긍정적인 관계가 있을 것이라는 가설 2의 검증에 앞서 각 변수들의 상관관계 분석(correlation analysis)을 실시하였다. 상관관계 분석은 연구하고자 하는 변수간의 관계를 분석하기 위해 사용하는 분석방법으로, 특정 변수와 다른 변수간의 관계 및 그 관계의 크기, 그리고 변화의 방향성에 대하여 파악할 수 있다. 일반적으로 회귀분석 전에 실시하는 중요한 분석방법으로, 연구에서 결정된 가설의 검증 관계를 예측할 수 있는 선행자료가 된다는 점에서 매우 중요한 의미를 갖는다. 이와 같은 변수 간 관련성을 알아보기 위해 상관관계 분석에서는 Pearson 상관계수를 이용한다.

Pearson 상관계수는 -1부터 1까지의 값을 가지며, 상관계수의 부호는 변수간 관계의 방향성을 의미한다. 또한 상관계수의 절대값은 관계의 크기를 나타내며, 절대값이 클수록 변수 간에는 강한 상관관계가 있다는 것을 의미한다. 일반적으로 Pearson 상관계수의 값이  $\pm 0.7$ - $\pm 1.0$ 일 경

우 매우 높은 상관관계,  $\pm 0.4 - \pm 0.7$ 일 경우 비교적 높은 상관관계,  $\pm 0.2 - \pm 0.4$ 일 경우 보통 수준의 상관관계가 있으며,  $0 - \pm 0.2$ 일 경우에는 매우 낮은 수준의 상관관계가 존재한다고 해석한다.

<표 4-16> 상관관계 분석 결과

변수	정서적 애착	충성심	공헌 의욕	전문적 존경	정서적 몰입	지속적 몰입	규범적 몰입	직무 만족
정서적 애착	1							
충성심	.726**	1						
공헌 의욕	.610**	.570**	1					
전문적 존경	.747**	.684**	.624**	1				
정서적 몰입	.317**	.252**	.387**	.296**	1			
지속적 몰입	.132	.180**	.245**	.124	.492**	1		
규범적 몰입	.211*	.127	.269**	.304**	.545**	.337**	1	
직무 만족	.362**	.381**	.413**	.403**	.481**	.217*	.424**	1

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

<표 4-16> 변수들 간의 상관관계 분석 결과를 보면 전문적 존경과 지속적 몰입 간에 통계적으로 유의한 상관관계가 존재하지 않았다. 또한 정서적 애착과 지속적 몰입 그리고 충성심과 규범적 몰입 간에도 통계적으로 유의한 상관관계가 존재하지 않았다.

그 외 변수들 간에는 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다.



## (2) 가설의 검증

가설 2~4는 리더-구성원 교호관계가 조직몰입과 긍정적인 관계가 있을 것이라는 가정 하에 수립되었다. 가설검증을 위한 변수 이외에도 설명도를 높이기 위해 선행연구에서 조직몰입에 유의미한 영향력을 미치지 못한다고 검증된 개인특성을 제외한 인구통계적 변수를 가변수(Dummy 변수)화하여 통제변수로 사용하였으며, 조직몰입을 종속변수로 리더-구성원 교호관계(LMX 질)를 독립변수로 이용한 회귀분석(Regression)을 실시하였다.

<표 4-17> 정서적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과

독립변수		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준 오차	베타			공차 한계	VIF
(상수)		1.805	.417		4.325	.000		
정서적애착		.046	.089	.058	.524	.601	.309	3.238
충성심		-.013	.084	-.016	-.159	.874	.391	2.555
공헌의욕		.292	.085	.307	3.415	.001**	.469	2.131
전문적존경		.102	.086	.128	1.182	.239	.324	3.083
직 급		-.072	.077	-.090	-.942	.347	.412	2.428
직무수행기간		.061	.029	.153	2.122	.035*	.727	1.376
팀장과근무기간		-.029	.078	-.025	-.371	.711	.831	1.203
출신	한국토지공사(더미)	-.119	.104	-.085	-1.147	.253	.692	1.445
직종	사무직(더미)	-.032	.210	-.024	-.153	.879	.152	6.571
	건축직(더미)	.191	.208	.112	.915	.361	.251	3.979
	토목직(더미)	-.342	.228	-.177	-1.502	.135	.272	3.683
	전기직(더미)	.237	.247	.113	.961	.338	.273	3.667

독립변수		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준 오차	베타			공차 한계	VIF
부서	본사(더미)	-.228	.187	-.172	-1.219	.224	.191	5.225
	지역본부 내근(더미)	-.308	.178	-.162	-1.725	.086	.431	2.320
	지역본부 현장(더미)	-.032	.196	-.014	-.163	.871	.484	2.065
	사업본부(더미)	-.277	.182	-.145	-1.518	.131	.413	2.424
직무	본사기획(더미)	.312	.246	.204	1.271	.205	.148	6.773
	본사사업지원(더미)	.561	.229	.392	2.450	.015*	.148	6.743
	지사사업지원(더미)	.785	.255	.389	3.077	.002**	.238	4.209
	지사토지사업(더미)	.427	.223	.204	1.911	.058	.333	3.004
	지사주택사업(더미)	.271	.242	.134	1.119	.264	.264	3.784
$R^2=.288$ , Adjusted $R^2=.208$ , $F=3.614***$								

<표 4-17> 정서적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과를 살펴보면 결정 계수  $R^2=.208$ , F 값 3.614, 그리고 유의확률  $p<.001$ 이므로, 표본회귀식은 통계적으로 유의성을 가진다고 할 수 있다.

회귀분석 결과, 유의수준 0.001에서 공헌 의욕이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다시 말해서, 공헌의욕이 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 정도에 있어서는 공헌의욕  $\beta=.307$ 로 나타났다. 즉, 공헌의욕이 높을수록 조직에 대한 정서적 몰입을 향상된다는 것으로 나타났다.

<표 4-18> 지속적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과를 살펴보면 결정 계수  $R^2=.259$ , F 값 3.129, 그리고 유의확률  $p<.001$ 이므로, 표본회귀식은 통계적으로 유의성을 가진다고 할 수 있다.

회귀분석 결과, 유의수준 0.05에서 공헌 의욕이 유의한 영향을 미치는

것으로 나타났다. 다시 말해서, 공헌의욕이 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지속적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 정도에 있어서는 공헌의욕  $\beta=.191$ 로 나타났다. 즉, 공헌의욕이 높을수록 조직에 대한 지속적 몰입을 향상된다는 것으로 나타났다.

<표 4-18> 지속적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과

독립변수		비표준화 계수		t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준 오차			공차 한계	VIF
	(상수)	3.333	.425	7.848	.000		
	정서적애착	-.127	.090	-1.412	.160	.309	3.238
	충성심	.138	.085	1.614	.108	.391	2.555
	공헌의욕	.181	.087	2.086	.038*	.469	2.131
	전문적존경	-.016	.087	-.020	.853	.324	3.083
	직 급	-.028	.078	-.036	.363	.412	2.428
	직무수행기간	.086	.029	.218	2.963	.003**	1.376
	팀장과 근무기간	-.026	.079	-.023	.328	.743	1.203
출신	한국토지공사(더미)	-.164	.106	-1.117	.123	.692	1.445
직종	사무직(더미)	-.676	.214	-.509	.002**	.152	6.571
	건축직(더미)	-.294	.212	-1.174	.166	.251	3.979
	토목직(더미)	-.613	.232	-.318	.009**	.272	3.683
	전기직(더미)	-.402	.251	-1.193	.111	.273	3.667
부서	본사(더미)	-.170	.191	-.128	.893	.373	5.225
	지역본부 내근(더미)	-.150	.182	-.079	.827	.409	2.320
	지역본부 현장(더미)	-.116	.200	-.053	.582	.561	2.065
	사업본부(더미)	.029	.186	.015	.157	.875	2.424
직무	본사기획(더미)	.480	.250	.314	1.922	.056	6.773
	본사사업지원(더미)	.684	.233	.478	2.933	.004**	6.743
	지사사업지원(더미)	.770	.260	.382	2.963	.003**	4.209
	지사토지사업(더미)	.225	.227	.108	.989	.324	3.004
	지사주택사업(더미)	.305	.246	.151	1.238	.217	3.784
$R^2=.259$ , Adjusted $R^2=.176$ , $F=3.129***$							

<표 4-19> 규범적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과

독립변수		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확 률	공선성 통계량	
		B	표준 오차	베타			공차 한계	VIF
	(상수)	1.879	.449		4.183	.000		
	정서적애착	-.047	.095	-.057	-.493	.622	.309	3.238
	충성심	-.163	.090	-.184	-1.806	.073	.391	2.555
	공헌의욕	.115	.092	.116	1.250	.213	.469	2.131
	전문적존경	.347	.092	.419	3.751	.000***	.324	3.083
	직 급	.025	.083	.031	.308	.759	.412	2.428
	직무수행기간	.029	.031	.069	.927	.355	.727	1.376
	팀장과근무기간	.058	.084	.048	.686	.494	.831	1.203
출신	한국토지공사(더미)	-.198	.112	-.136	-1.771	.078	.692	1.445
직종	사무직(더미)	-.118	.226	-.085	-.520	.604	.152	6.571
	건축직(더미)	.043	.224	.024	.192	.848	.251	3.979
	토목직(더미)	-.324	.245	-.161	-1.320	.188	.272	3.683
	전기직(더미)	-.296	.265	-.136	-1.115	.266	.273	3.667
부서	본사(더미)	-.427	.202	-.308	-2.118	.035*	.191	5.225
	지역본부 내근(더미)	-.615	.192	-.311	-3.202	.002**	.431	2.320
	지역본부 현장(더미)	-.154	.211	-.067	-.728	.467	.484	2.065
	사업본부(더미)	-.094	.196	-.047	-.479	.633	.413	2.424
직무	본사기획(더미)	.692	.264	.434	2.617	.010**	.148	6.773
	본사사업지원(더미)	.698	.247	.468	2.830	.005***	.148	6.743
	지사사업지원(더미)	.897	.275	.427	3.265	.001***	.238	4.209
	지사토지사업(더미)	.466	.240	.214	1.940	.054	.333	3.004
	지사주택사업(더미)	.423	.260	.201	1.625	.106	.264	3.784
$R^2=.238$ , Adjusted $R^2=.152$ , $F=2.789$ ***								

<표 4-19> 규범적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과를 살펴보면 결정 계수  $R^2=.152$ , F 값 2.789, 그리고 유의확률  $p<.001$ 이므로, 표본회귀식은 통계적으로 유의성을 가진다고 할 수 있다.

회귀분석 결과, 유의수준 0.001에서 전문적 존경이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다시 말해서, 전문적 존경이 규범적 몰입에 정(+의

영향을 미치는 것으로 나타났으며 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 정도에 있어서는 전문적 존경  $\beta=.419$ 로 나타났다. 즉, 전문적 존경이 높을수록 조직에 대한 정서적 몰입을 향상된다는 것으로 나타났다.

지금까지 리더-구성원 교호관계 구성요인들이 조직몰입 구성요인에 미치는 영향에 대한 가설을 검증하였으며, 그 결과를 <표 4-20>와 같이 정리하였다.

<표 4-20> 가설 2~4의 검증 결과

문항	가 설	채택여부
<b>가설2</b>	<b>리더-구성원 교호관계는 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.</b>	<b>부분채택</b>
2-1	정서적 애착은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-2	충성심은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-3	공헌의욕은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-4	전문적 존경은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
<b>가설3</b>	<b>리더-구성원 교호관계는 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.</b>	<b>부분채택</b>
3-1	정서적 애착은 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-2	충성심은 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-3	공헌의욕은 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
3-4	전문적 존경은 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
<b>가설4</b>	<b>리더-구성원 교호관계는 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.</b>	<b>부분채택</b>
4-1	정서적 애착은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
4-2	충성심은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
4-3	공헌의욕은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
4-4	전문적 존경은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

### 3. LMX 질과 조직몰입에 대한 연구모형 검증

#### (1) 연구모형의 적합도 평가

본 연구에서 설정한 가설적 연구모형과 가설을 검증하기 위하여 경로 분석(path analysis)을 통해 전반적인 연구모형의 적합도 모수들을 추정하였으며, 모형의 모수추정을 위해 사용된 모수추정방법은 최우도추정방법(ML)을 이용하였다. 경로분석이나 구조방정식모형 분석에서 연구모형의 전반적인 적합도를 평가하기 위한 적합도 지수는 크게 절대적합지수, 간명적합지수 그리고 증분적합지수 등으로 나눌 수 있다.

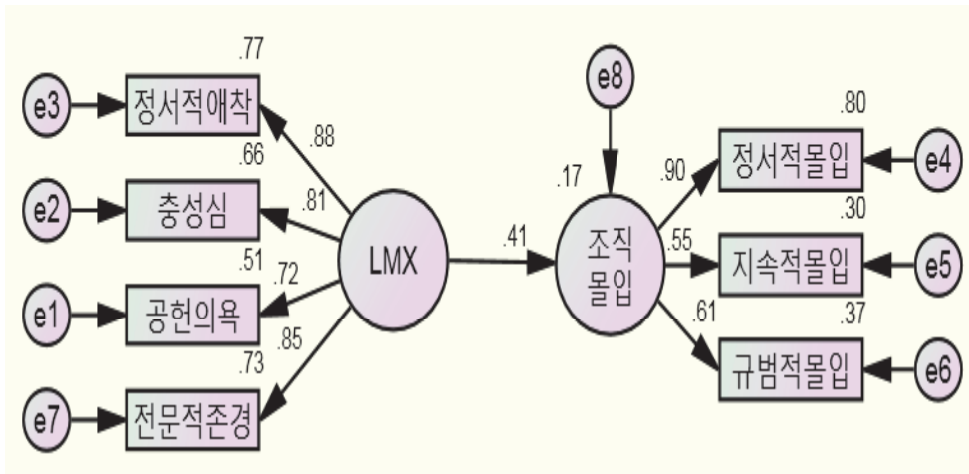
절대적합지수는 구조모형과 측정모형의 두 모델에 대한 전반적인 적합도를 평가하는 것으로  $\chi^2$ , NCP, GFI, RMR, RMSEA, ECVI 등의 값으로 평가하고, 간명적합지수는 모수추정 시 추정된 계수에 의해 달성된 적합도의 양을 결정하기 위한 목적으로 각기 다른 추정계수의 수를 갖는 모형을 비교하기 위해 적합도 측정치를 조정한 것으로 AGFI, PNFI, PGFI, 표준  $\chi^2$ , AIC, CAIC 등이 있다. 아울러 증분적합지수는 제안모형과 대안모형의 두 모델에 대한 전반적인 적합도를 비교한 것으로 TLI, NFI, NNFI, RNI, BFI, CFI, IFI 등의 값으로 평가한다(김계수, 2001, 노형진, 2002).

본 연구에서 설정한 모형의 적합도를 검증하기 위하여  $\chi^2$ , CMIN/DF, NFI, TLI, CFI, RMSEA를 사용하여 평가하였다. 적합도 분석결과 최적 모형의 CMIN( $\chi^2$ )은 30.542이고 p값은 0.000으로 나타났으며 CMIN/DF는 2.349로 나타나 분석모형의 자료가 적합한 것으로 나타났다. 또한 절대적합지수인 RMSEA는 0.080으로 나타났으며 증분적합지수인 NFI는 0.954, CFI는 0.973, TLI는 0.956으로 나타나 적합도를 만족시키는 것으로 나타났다. 연구모형의 적합도 분석결과 모든 지표들이 수용기준을 충족하고 있어 구조방정식 모형이 적합한 모형임을 보여주고 있다.

<표 4-21> 연구모형의 적합도

Model	$\chi^2$	CMIN/DF	NFI	TLI	CFI	RMSEA
연구 모형	30.542	2.349	.954	.956	.973	.080

(2) 연구모형의 분석



<그림 3> 연구모형 분석 결과

<표 4-22> 연구모형 모수 추정치

경로	Estimate		S.E.	C.R.	P
	비표준화	표준화			
조직몰입 ← LMX 질	.486	.410	.096	5.084	***

\*\*\*p<.001

<그림 3>와 <표 4-22>는 구조방정식 모형분석의 모수추정치를 보여주고 있다. 구조모형에서의 표준화 경로계수는 잠재변수들의 상대적 영향관계를 의미한다. LMX 질 조직몰입에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.410(C.R=5.084)로  $p<.001$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 리더-구성원 교호관계(LMX)가 조직몰입에 정(+)의 영향력을 미칠 것이라는 연구모형이 적합한 것으로 나타났다.

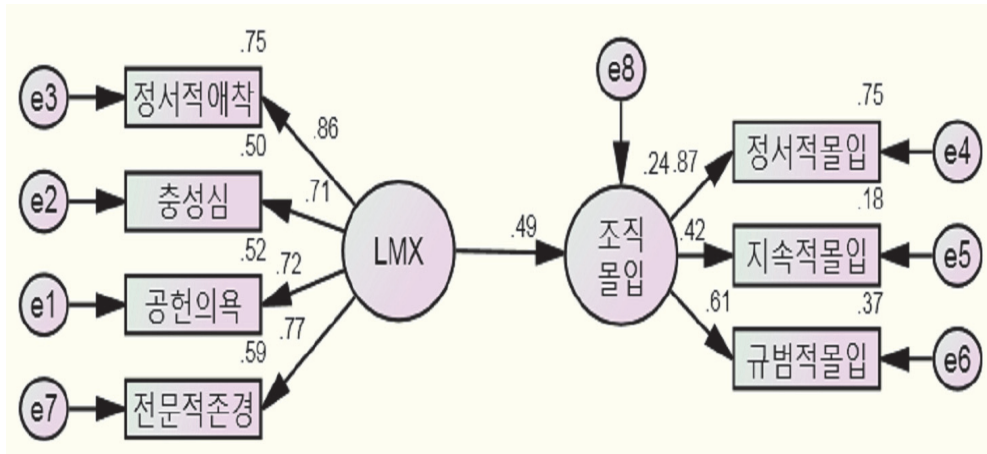
따라서, 가설 2~4를 통해 리더구성원 교호관계의 하부요인들이 조직몰입의 하부요인들에 정(+)의 영향력을 미친다는 가설들을 통해 설계한 연구모형이 지지됨을 알 수 있다.

#### 4. LMX 질과 조직몰입에 대한 교차인사의 조절효과 검증

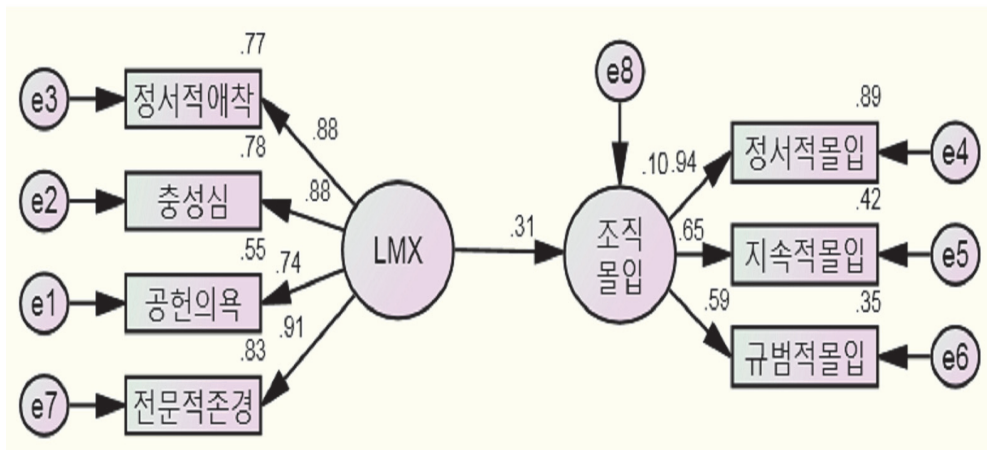
상호작용효과(interaction effect)라고도 불리는 조절효과(moderator effect)는 선행변수(antecedent)와 후행변수(consequence)의 관계강도에 영향을 미치는 것을 말한다.

본 연구에서는 조절변수(moderator variable)를 교차인사 여부로 설정하였다. 조절변수인 교차인사가 경로계수에 미치는 영향인 조절효과는 Amos Graphics 상에서 그려지지 않는다. 따라서 조절변수는 구조방정식 모형 내에 변수로 포함되지 않으며 조절변수를 대신하여 조절변수가 포함하는 집단별로 원래 표본을 나누어서 입력자료로 활용하게 된다. 즉, 구조방정식 모형에서는 교차인사 변수가 포함되지 않으며 원래 표본은 교차 인사가 실시된 표본과 실시되지 않는 표본으로 나뉘어서 두 표본이 동시에 하나의 모형의 모형으로 분석된다. <그림 4>과 <그림 5>는 각각 비교교차인사 집단과 교차인사집단의 모형분석 결과이다.





<그림 4> 비교차인사 집단의 연구모형



<그림 5> 교차인사 집단의 연구모형

본 연구에서는 조절효과를 검증하기 위해 개별 모수에 대해서 3개 모형의 측정 동일성 검정을 실시하였으며, <표 4-23>의 결과에서 알 수 있듯이, 모든 모형에서 수용 가능한 적합도를 나타냈다.

<표 4-23> 조절효과 개별모수 차이검증 적합도 지수

Model	$\chi^2$	CMIN/DF	NFI	TLI	CFI	RMSEA
비제약 모형 (Unconstrained)	30.542	2.349	.954	.956	.973	.080
모 형 1 (비교차인사 집단)	53.065	2.041	.920	.930	.957	.071
모 형 2 (교차인사 집단)	57.120	2.082	.918	.927	.951	.076

교차인사 집단과 비교차인사 집단으로 분류하여 집단별 구조방정식 모형을 구축하여 수행한 결과는 <표 4-24> 교차인사 조절효과 모수추정치와 같다. 분석결과 비교차인사 집단에서 LMX 질이 조직 몰입에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.490으로 통계적(C.R=4.475,  $p<.001$ )으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 교차인사 집단에서는 경로계수가 0.311으로 통계적(C.R=2.597,  $p<.01$ )으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-24> 교차인사의 조절효과 모수 추정치

경로	교차인사 여 부	Estimate		S.E.	C.R.	P
		비표준화	표준화			
조직몰입 ← LMX 질	비교차인사 집 단	.537	.490	.120	4.475	***
	교차인사 집 단	.404	.311	.155	2.597	.009**

\*\*\* $p<.001$ , \*\* $p<.01$

LMX 질에 따른 조직몰입의 경로계수의 통계적 유의미성을 확인하기 위해 집단간 차이(Critical Ratios for Differences between Parameters)를 확인해 본 결과, <표 4-25> 추정모수들 간의 Z검증 통계량을 보면 Z 검증 통계량 값이  $-5.766(Z_{0.05}=1.96, p<0.05)$ 으로 집단 간의 경로계수 크기의 차이는 유의미하였다.

<표 4-25> 추정모수들 간의 Z 검증 통계량

	교차인사 집단
비교차인사 집단	-5.766

Critical Ratios for Differences between Parameters (Unconstrained)

즉, 리더-구성원 교호관계가 조직몰입에 미치는 정(+)의 관계강도는 교차인사 여부에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보이며, 비교차인사 집단이 교차인사 집단에 비해 그 영향력이 큰 것으로 나타났다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

<표 4-26> 가설 5의 검증 결과

문항	가 설	채택여부
가설5	리더-구성원 교호관계(LMX 질)와 조직몰입의 영향관계는 교차인사 여부에 따라 차이가 있을 것이다.	채택

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 분석결과의 요약

본 연구는 통합 공공조직의 조직몰입에 미치는 영향요인에 관한 연구로서, 조직융합관리 전략인 교차인사에 따라 리더-구성원 교호관계(LMX 질)가 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 검증하고자 하였다.

이러한 연구의 주목적을 달성하기 위해 먼저 이론적 연구를 통하여 리더-구성원 교호관계(LMX 질)를 정서적 애착, 충성심, 공헌의욕, 전문적 존경의 4가지 요인으로 구분하여 변수로 설정하였다. 또한 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 3가지 요인으로 구분하여 변수로 설정하였다. 이 연구의 주요 변수인 교차인사 여부의 경우 팀장과 조직구성원의 일대일 출신조직이 대한주택공사와 한국토지공사로 상이한지 여부를 기준으로 비교차인사 집단과 교차인사 집단으로 구별하였다. 그리고 경험적 연구를 통하여 교차인사 여부에 따라 리더-구성원 교호관계에 차이를 보이는지를 알아보고 리더-구성원 교호관계가 조직몰입에 미치는 영향 및 교차인사여부의 조절효과를 살펴보았다.

실증분석을 통한 연구결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 교차인사 여부에 따라 리더-구성원 교호관계(LMX 질)에 유의한 차이가 있는지를 분석한 결과, 공헌의욕을 제외한 정서적 애착, 충성심, 전문적 존경에서 유의한 차이를 나타냈다. 비교차인사 집단이 교차인사 집단에 비해 정서적 애착, 충성심, 전문적 존경이 높은 것으로 나타나 출신조직이 동일한 리더와 구성원의 리더-구성원 교호관계(LMX 질)의 수준이 높음을 알 수 있다. 공헌의욕의 경우 리더와 구성원이 동일한 목표를 달성하기 위해 서로 노력하는 업무관련 활동의 수준에 대한 지각으로, 조직의 공동목표를 달성하기 위한 노력은 교차인사 여부에 따라 차

이를 보이지 않음을 확인 할 수 있다.

둘째, 리더-구성원 교호관계가 조직몰입에 미치는 영향을 알아본 결과 리더-구성원 교호관계(LMX 질)가 높을수록 구성원이 인식하는 조직몰입도 높아지는 정(+)의 영향관계를 검정하였다. 먼저, 변수 하부요인 간 영향관계를 살펴보면 공헌의욕은 정서적 몰입, 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미치며 전문적 존경은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 하부요인 간 영향관계를 가설들을 통해 설계한 연구모형은 구조방정식 모형분석에 의해 적합한 것으로 나타났다.

셋째, 리더-구성원 교호관계가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 교차인사가 조절효과를 검증한 결과 리더-구성원 교호관계가 조직몰입에 미치는 정(+)의 관계강도는 교차인사 여부에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보이며, 비교차인사 집단이 교차인사 집단에 비해 그 영향력이 큰 것으로 나타났다.

종합적으로 볼 때, 인사융합의 방법으로 적용된 교차인사는 리더-구성원 교호관계(LMX 질)를 저하시킴을 확인할 수 있었다. 또한 리더-구성원 교호관계는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 기존의 연구결과들이 본 연구에서도 검증됨을 알 수 있었으며, 따라서 교차인사로 인해 저하된 리더-구성원 교호관계(LMX 질)로 인하여 조직몰입에 부정적인 영향을 미침을 유추할 수 있다. 또한 비교차인사 집단에서 교차인사 집단에 리더-구성원 교호관계가 미치는 조직몰입에 대한 긍정적인 영향력이 더 큰 것으로 나타났으며, 따라서 교차인사배치 된 경우 구성원들의 리더와 리더-구성원 교호관계의 긍정적인 영향력이 저하될 것이라고 추론할 수 있다.

## 제 2 절 연구의 시사점

본 연구가 가지는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 교차인사를 시행한 집단의 경우 그렇지 않은 집단의 경우에 비해 리더-구성원 교호관계(LMX 질)가 낮은 것으로 나타났다. 다수의 선행연구들에 의하면 리더-구성원 교호관계가 낮은 수준의 경우, 리더가 조직원들과 공식적인 관계만을 유지하기에 리더가 가지고 있는 정보나 피드백을 제공받지 못하고 정해진 역할 이외의 부가적인 조직에 대한 기여도 역시 낮게 나타났다. 따라서 교차인사를 시행한 집단에 대해 리더와 구성원 간 리더-구성원 교호관계 향상을 위한 별도의 노력이 필요하다고 할 수 있다. 더불어 본 연구에 사용된 설문이 연구대상인 표본의 공공기관이 통합한지 3년 6개월이 되어가는 시점에서도 여전히 교차인사 여부에 따른 차이가 유의한 수준인 것으로 드러나, 교차인사 집단에 대한 장기적인 리더-구성원 교호관계 관리의 필요성을 시사한다.

둘째, 리더-구성원 교호관계(LMX 질)가 높을수록 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 긍정적인 영향관계는 통합조직전체를 연구대상으로 할 때와 비교차인사 집단과 교차인사 집단을 연구대상으로 할 때 모두 통계적으로 유의하였다. 본 연구에서는 조직몰입을 자신이 소속하고 있는 조직의 목표와 가치를 수용하고 이를 달성하기 위해 노력·헌신하며, 조직에 애착과 일체감을 가지고 계속 남고자 하는 개인의 심리이자 태도 및 행동으로 정의하였으며, 특히 통합조직에 있어 높은 조직몰입의 중요성을 짐작할 수 있다. 따라서 통합조직에서 성공적인 통합관리를 위해 리더-구성원 교호관계를 전략적으로 관리할 필요가 있다. 인간관계의 질은 오랜 세월에 의해 형성되는 것이기 때문에 역시 장기적인 관점에서 통합조직에 적합한 리더-구성원 교호관계의 최적화 방안을 마련할 필요가 있다.

셋째, 교차인사가 시행된 경우 비교차인사 집단에 비해 리더-구성원 교호관계(LMX 질)가 미치는 조직몰입에 대한 긍정적인 영향력이 저하되는 것으로 나타났다. 교차인사는 공공기관 개편이후 조직 구성원간의

융합에 있어 물리적인 통합 이후 문화융합, 인사융합, 조직기능융합 측면에서 화학적인 융합을 이루기 위하여 시행되는 인사융합관리의 방법이다. 그러나 본 연구의 연구결과는 교차인사가 오히려 통합을 저해하는 요인으로 작용할 수 있음을 보여준다.

한국행정학회(2008)는 정부의 조직융합 노력에 대한 종합평가에서 조직융합을 위한 가장 시급한 문제들 중 하나로 상호이해를 높이기 위한 공통부서 및 사업부서 내 교차인사의 확대를 들었다. 또한 통합공공조직의 구성원을 대상으로 한 조사에서 교차인사의 필요성에 대해서는 대부분 긍정적 공감대를 형성함을 제시하였다. 이러한 결과를 고려하였을 때 본 연구에서의 분석결과는 교차인사라는 인사융합관리 도구 자체의 문제라기보다는 교차인사 도입 시기 및 도입 방법, 도입 후 관리 등 기술적인 적용에 있어 적합하지 못한 것이 문제의 근원임을 의심할 필요가 있다.

우선 교차인사를 시행하는 시기와 관련하여, 교차인사가 단시간에 조직의 정체성과 정책의 효과를 높이는 데에는 기여할 수 있으나 잠재된 과거 조직간 갈등이나 문화적 장벽을 해결하는 데에는 오히려 역효과를 보일 수 있다. Birkinshaw & Bresman(2000; 문명재 외, 2012)는 성공적인 통합과정으로 신속한 선 업무통합 및 완만한 후 인적통합, 인적통합에 근거한 재업무통합이라는 2단계를 설명하였다. 즉, 조직특성에 맞는 개별 인사융합과정의 실시가 필요하며 따라서 통합 이후 너무 이른 전면적 교차인사의 시행에 대한 재검토가 필요하다.

교차인사의 방법과 관련하여서도 각 통합조직의 조직특성, 사업특성에 대한 면밀한 검토 후 가장 적합한 교차인사 비율을 적용하는 작업이 필요하다 하겠다.

마지막으로 교차인사 집단의 경우 비교차인사 집단에 비해 리더-구성원 교호관계가 약화되어 조직몰입이 저하된다는 본 연구의 결과에서 나타난 교차인사의 통합 저해요인을 완화하기 위한 장기적인 프로그램을 실시할 필요성이 있다. 구체적으로는 교차인사 후 직원만족도 조사, 고충상담의 정례화를 통한 일회성이 아니라 지속적인 모니터링을 통해 의견

을 수렴하고 차후 교차인사에 반영되도록 노력해야 할 것이다. 또한 인사 관련 사전정보 및 명확한 지침 제공을 통한 교차인사 집단 조직원의 불안감 해소시키려는 구체적인 노력이 필요하다 하겠다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구를 수행함에 있어 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 이를 바탕으로 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 설문을 통한 데이터 취합은 설문조사 참여자가 얼마나 솔직하게 답변하느냐에 의지할 수밖에 없다. 설문의 모든 과정에 대한 엄격한 비밀 보장을 약속해도 참여자가 질문이 너무 개인적이라고 느끼거나 일반적으로 바람직하게 여겨지는 답을 해야 한다고 생각한다면 솔직한 답을 하지 않을 수 있으므로 설문이 개개인의 실질적인 감정을 대변하지 않을 수도 있는데 이는 설문조사 방식의 기본적인 한계라 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 통합 공공조직 중 한국토지주택공사 1개 기관을 대상으로 하고 있어 본 연구의 결과를 일반화하기가 어렵다는 한계가 있다. 앞으로는 다양한 통합기관을 대상으로 하는 비교연구가 진행되어야 할 것이다.

셋째, 교차인사의 부정적인 측면에 초점을 둔 관계로 교차인사의 긍정적인 측면 내지 성과를 동일한 비중으로 다루지 못하였다는 것과 연구대상 조직구성원의 인식에 근거하여 조직통합의 부정적 측면을 파악하면서도 이들의 인식을 뒷받침할 수 있는 객관적인 자료를 제시하지 못하였다.

넷째, 교차인사의 장기적 효과를 고려하지 못하였다.

후속연구에서는 이들 측면을 보완한 보다 체계적인 접근이 이루어져야 할 것으로 사료된다.



## 참 고 문 헌

### <단행본>

강정애 · 권순원 · 김현아 · 양혜현 · 조은영 · 태정원(2009), 『조직 행동론』, 서울 : 시그마프레스

강정애 · 김현아 · 양혜현 · 조은영 · 태정원(2010), 『리더십론』, 서울 : 시그마프레스

김계수(2001), 『AMOS구조방정식 모형분석』, 서울 : 고려정보산업

노형진(2002), 『SPSS/AMOS에 의한 사회조사분석』, 서울 : 형설출판사

문철우 · 신철호 · 이영면 · 이윤철(2001), 『합병 후 통합전략』, 서울 : 서울경제경영

추헌(1998), 『조직 행동론』, 서울 : 형설출판사

행정안전부(2008), 『정부 조직개편의 성공을 위한 조직융합관리 매뉴얼』, 서울 : 행정안전부

정우일(2006), 『리더와 리더십』, 서울 : 박영사

Buono, F., & Bowditch, L.(2003). *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations*. Washington, D.C. : Beard Books

Etzioni, A.(1961), *A comparative Analysis of Complex Organizations*. New York : Free Press

## <논문>

강영순·백기복·김정훈(2001), “LMX 질과 조직몰입 및 조직시민행동간 리더행동의 조절효과”, 인사관리연구, 제25권 제2호, 인사관리학회

강영순·김희철(2003), “LMX 질의 선행요인과 결과 요인”, 인사관리연구, 제27권 제4호, 인사관리학회

문명재(2008), “정부조직개편의 설계원리와 주기적 반복성에 대한 소고”, KAPA@포럼, 제121호, 한국행정학회

문명재·함성득·정광호(2012), “공공기관 통합효과의 영향요인 탐색 : LH 사례를 중심으로”, 행정논총, 제50권 제3호, 서울대학교 한국행정연구소

장재호(2005), “부처합병과 조직갈등에 관한 연구 : 행정자치부를 중심으로”, 석사학위논문, 서울대학교 행정대학원

조태준(2012), “조직융합관리와 통합부처의 리더십 유형 간 관계에 관한 연구”, 한국인사행정학회보, 제11권 제2호, 한국인사행정학회

조태준·황혜신·최성락(2011), “조직융합관리(PMI)와 조직효과성 간 관계에 관한 연구 : 중앙정부 통합부처의 공무원 인식을 중심으로”, 한국행정논집, 제23권 제3호, 한국행정학회.

천승현(2006), “공기업 신입직원의 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 개인역량특성의 조절효과를 중심으로”, 석사학위논문, 서울대학교 행정대학원

허만용(1999), “조직몰입의 개념, 선행·결과변수 : 연구경향과 방향”, 한국행정논집, 제11권 제2호, 한국정부학회

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63

Angel, H. L. & Perry, J. L. (1981), "An assessment of organizational commitment and organizational effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, Vol.26

Becker, H. S.(1960). "Notes on the concept of commitment," *American Journal of Sociology*, Vol.66

Buchanan, B.(1974), "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations," *Administrative science Quarterly*, Vol.19

Cartwright, S. & Cooper, C.(1993). "The psychological impact of mergers and acquisitions on the individual : A study of building society managers." *Human relations*, Vol.46 No.3

Dansereau, F. Jr., Cashman, J. & Graen, G. B.(1973), "Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers.", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.10

Dienesch, R. M. & Liden, R. C.(1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development.", *Academy of Mangement Review*, Vol.11

Graen G. B., Novak N. & Sommerkamp P.(1982), "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.30, pp. 109-131.

Graen, G. B. & Uhi-Bien, M.(1995), "Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective," *The Leadership Quarterly*, Vol.6 No.2

Kanter, R. M.(1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities." *American Sociological Review*. Vol.33 No.4

Kinicki, A. J. & Vecchio, R. P.(1994), "Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations : The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control." *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15

Koch, J. L. & Steers, R. M.(1978), "Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees." *Journal of Vocational Behavior*, Vol.12 No.1

Liden, R. C. & Graen, G.(1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership," *Academy of Management Journal*, Vol.23 No.3

Liden, R. C. & Maslyn, J. M.(1998), "Multidimensionality of leader-member exchange : An empirical assessment through scale development." *Journal of Management*, Vol.24 No.1

Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1984), "Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations," *Journal of Applied Psychology*, Vol.69

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A.(1993), "Commitment to organizations and occupations: extention and test of three component concentration", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78 No.4

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M.(1982), "The measurement of organization commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1

Nystrom, P. C.(1990), "Vertical Exchanges and Organizational Commitment of American Business Managers," *Group & Organization Studies*, Vol.15

Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P.(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology*, Vol.59 No.5

Steers, R. M.(1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment." *Administrative Science Quarterly*, Vol.22

Stevens, J. M., Beyer, J. & Trice, H. M.(1978), "Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment," *Academy of Management Journal*, Vol.21

## [부 록]

### 설 문 지

안녕하십니까?

저는 서울대학교 행정대학원에서 공기업정책학을 전공하고 있는 이정민입니다.

본 설문지는 통합 후 교차인사 조직에 대한 연구를 위해 작성된 것입니다. 이 연구를 위해 귀하의 소중한 의견을 연구자료로 사용하고자 합니다.

귀하의 응답은 본 연구에 매우 중요한 자료가 되며, 통합공기업 조직발전을 위한 시사점을 모색하는 데 기여할 것입니다.

본 조사의 내용은 통계법에 의거하여 비밀이 보장되며 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

업무에 바쁘시더라도 모든 문항에 대해 평소에 느끼시는 대로 솔직한 응답을 부탁드립니다.

본 설문조사와 관련하여 궁금한 점이 있으시면, 아래의 연락처로 문의하여 주시기 바랍니다.

귀하의 도움에 다시 한 번 깊이 감사드립니다.

2013년 4월

연구자 : 이정민(서울대학교 행정대학원 석사과정)

연락처 : hereim@lh.or.kr

지도교수 : 서울대학교 행정대학원 이승종 교수

I. 다음 항목들은 귀하와 귀하의 팀장의 관계에 대한 질문입니다.

귀하의 생각과 가장 부합되는 답변을 선택해 주시기 바랍니다.

문항 번호	질문항목	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다.
1	나는 나의 팀장을 인간적으로 매우 좋아한다.					
2	나의 팀장은 사람들이 친구로 삼고 싶은 유형의 사람이다.					
3	나는 나의 팀장과 같이 일하는 것이 매우 즐겁다.					
4	나의 팀장은 문제의 쟁점에 대한 완벽한 지식이 없다하더라도 나의 직무활동에 대해 상사에게 옹호해 준다.					
5	나의 팀장은 내가 다른 이들에게 공격받을 때 나를 옹호해 줄 것이다.					
6	나의 팀장은 내가 선의의 실수를 저질렀을 때 조직 내 다른 이들에게 나를 옹호해 줄 것이다.					
7	나는 나의 팀장을 위해 내 직무명세서에 명시된 일보다 더 많은 일을 할 수 있다.					
8	나는 내가 소속한 부의 이익을 위해서 정상적인 업무 외에 추가적인 노력을 기울일 의향이 있다.					
9	나는 나의 팀장의 업무지식에 감명 받는다.					
10	나는 나의 팀장의 업무에 대한 능력과 지식을 존경한다.					
11	나는 나의 팀장의 전문적인 업무기술에 감명 받는다.					

Ⅱ. 다음 항목들은 귀하의 직장생활과 관련된 조직몰입도에 관한 질문들입니다.

귀하의 생각과 가장 부합되는 답변을 선택해 주시기 바랍니다.

문항 번호	질문항목	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다.
1	나는 정년까지 현재 직장에서 나의 남은 직장생활을 보낸다면 매우 행복할 것이다.					
2	나는 나의 직장에 대해서 조직 외부 사람들과 논의하는 것을 즐긴다.					
3	나는 진실로 나의 조직의 문제가 나의 문제인 것처럼 느낀다.					
4	나의 직장은 나에게 개인적으로 매우 큰 의미를 지닌다.					
5	나는 이 직장에 대해서 감정적으로 애착을 느낀다.					
6	비록 내가 원한다 하더라도 지금 당장 이 직장을 떠나는 것은 나에게 매우 힘들 것이다.					
7	만약 내가 이 직장을 지금 떠난다면 내 인생의 너무 많은 부분에 혼란이 생기고 지장을 줄 것이다.					
8	지금 내가 이 직장에 계속 근무하는 것은 내가 원해서이기도 하지만, 필요성이 있기 때문이다.					



문항 번호	질문항목	매우 그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다.
9	나는 이 직장을 그만두는 것을 생각하기에는 다른 대안이 너무 부족하다고 느낀다.					
10	내가 이 직장에서 계속 일하고 있는 중요한 이유 중 하나는 이 직을 할 경우 다른 직장에서는 현재 직장에서 제공하는 혜택을 받을 수 없어 상당한 개인적인 희생이 예상되기 때문이다.					
11	나는 요즘 사람들이 너무 직장을 자주 옮긴다고 생각한다.					
12	내가 이 직장에서 계속 일하고 있는 중요한 이유 중 하나는 조 직에 대한 충성심이 중요하다는 믿음이며, 따라서 계속 남아있어 야 할 도덕적 의무감을 느끼기 때문이다.					
13	만약 더 나은 곳에서 이직요청이 들어온다면 나는 이 조직을 떠나 는 것이 옳지 않다고 느낄 것이 다 .					
14	나는 한 조직에 충성스럽게 남아 있는 것이 가치 있는 일이라고 믿는다.					
15	사람들이 자신의 경력의 대부분 동안 한 직장에서 근무했을 때가 더 좋았다.					

Ⅲ. 마지막으로 귀하의 일반사항과 관련된 질문입니다.

해당하는 항목을 선택하여 주시기 바랍니다.

문항 번호	질문항목
1	귀하의 성별은 무엇입니까?
	(1) 남성 (2) 여성
2	귀하의 연령은 어떻게 됩니까?
	(1) 20~29세 (2) 30~39세 (3) 40~49세 (4) 50세 이상
3	귀하의 근속기간은 얼마나 됩니까?
	(1) 5년 이하 (2) 6~10년 (3) 11~20년 (4) 21~30년 (5) 30년 이상
4	귀하의 직급은 무엇입니까?
	(1) 3급 (2) 4급 (3) 5급 (4) 기타
5	귀하의 직종은 무엇입니까?
	(1) 사무직 (2) 건축직 (3) 토목직 (4) 전기직 (5) 기타

문항 번호	질문항목
6	귀하가 현재 귀하의 팀장과 연속적으로 같이 근무한 기간은 어떻게 됩니까?
	(1) 1년 이하
	(2) 1년 초과~2년 이하
	(3) 2년 초과~3년 이하
	(4) 3년 초과~4년 이하
	(5) 4년 초과~5년 이하
	(6) 5년 초과
7	귀하의 직무는 무엇입니까?
	(1) 본사 기획/행정 지원
	(2) 본사 사업지원
	(3) 지사 사업지원
	(4) 지사 토지사업
	(5) 지사 주택관리
	(6) 지사 현장관리
8	바로 전 질문에 선택한 직무를 연속적으로 수행하신 기간은 어떻게 됩니까?
	(1) 1년 이하
	(2) 1년 초과~2년 이하
	(3) 2년 초과~3년 이하
	(4) 3년 초과~4년 이하
	(5) 4년 초과~5년 이하
	(6) 5년 초과
9	귀하의 통합전 소속은 어디입니까?
	(1) 대한주택공사
	(2) 한국토지공사
10	귀하의 팀장의 통합전 소속은 어디입니까?
	(1) 대한주택공사
	(2) 한국토지공사

※ 성실하게 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

## Abstract

# A Study on the Effects of LMX quality on Organizational Commitments depending on the Cross-personnel Transfer program in Integrated Public Organizations

Jeong-Min, Lee

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

The requirements of administrative reform to enhance national competitiveness have been sought through reorganizations and consolidation. The former Lee Myung-bak administration also carried out a significant amount of integrations of government departments and quasi-government organizations. And Lee administration utilized PMI(Post-Merger Integration) approaches on the cultural, personnel, organizational level to achieve the real accomplishment of integration and to create the maximum synergy effect. Researchers and practitioners in public management have argued that PMI promised to

increase organizational effectiveness and solve the problems of merging ministries. But PMI approaches conducted by the Ministry of Public Administration and Security in Lee administration are criticized to have limits to maximize the follow-up management effect. As the approaches were undifferentiated overlooking each integrated organization's characteristics and unique internal and external situations.

This study focuses on cross-personnel transfer program, one of the widely applied PMI approaches to most of the integrated organizations in Lee administration. Cross-personnel transfer conducted immediately after integration can rather hinder organizational integration by lowering interactions between leaders and members and by weakening power of leadership in the situations that roles of members and the working conditions are changed. This study tries to empirically prove that there are side effects of cross-personnel transfer program and to suggest the improvement of PMI approaches in present and future.

This study is designed to analyze the effects of LMX(Leader-Member Exchange) quality on organizational commitments in integrated public organizations. To achieve the aim of this study, it is accomplished to build theoretical grounds and to examine the empirical evidences from the case of the Korea Land and Housing Corporation, which was established through a merger of the Korea Land Corporation and the Korea Housing Corporation in Lee administration.

The findings of the empirical study are as follows. First, the quality of LMX is found to have a significant differences between the members in cross-personnel transfer group and the members in non-cross-personnel transfer group. Affect, loyalty and professional respect of LMX quality are found to be higher in members in non-cross-personnel transfer group. Second, when it comes to the relations between LMX quality and organizational commitments, LMX

quality is found to have a significant positive relation with organizational commitments. Contribution has a positive relation with affective commitment and continuance commitment. Professional respect has a positive relation with normative commitment. And the research model of this study is proved to be appropriate by the analysis of structural equation modeling showed. Third, as the results of validating the moderating effect of the cross-personnel transfer on the effects LMX quality on organizational commitments, the strength of positive effects of LMX quality on organizational commitment is higher in the members in non-cross-personnel transfer group.

The implications of this study are as follows. First, to improve LMX quality of the cross-personnel transfer group, the extra effort is needed on the organizational level. Second, to accomplish successful post-merger integration and to enhance organizational commitments, there is a need to strategically manage the LMX quality in the long run. Third, although the cross-personnel transfer program is a easy and effective method of human resource management of the integrated public organizations, to achieve the original goal of the integration organizational managers need to examine in depth when and how to apply the program and should put extra care on the post management. Otherwise cross-personnel transfer program can also serve as impediments on organizational integration, as it can weakens leadership factor and strengthen in-group before integration.

**keywords :** public organization integration , LMX quality,  
cross-personnel transfer, organizational commitment

***Student Number :*** 2012 – 22795